



INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO

Impacte do CRM na Indústria Hoteleira – Estudo de Caso: Grupo Pestana

LUÍS MIGUEL FIDALGO POLICARPO DE GOUVEIA

Dissertação apresentada no Instituto Superior de Gestão
para a obtenção do Grau de Mestre em Gestão

Orientador: Professor Doutor Nuno Goulart Brandão
Coorientador: Professor Dr. Francisco Ferrão

**LISBOA
2014**

RESUMO

A implementação e a utilização de sistemas de *Customer Relationship Management* (CRM) representam, atualmente, um factor fulcral para as empresas manterem a sua competitividade no mercado. Para que uma empresa seja bem sucedida, tendo em conta o ambiente competitivo no qual vivemos, é necessário que consiga obter uma relação cada vez mais estreita com os seus clientes. Uma empresa, ao estabelecer uma relação de sucesso com os seus clientes, conseguirá alcançar um dos seus principais objetivos – a sua fidelização.

Os canais através dos quais os clientes estabelecem contacto com a empresa têm registado um forte crescimento e diversificação, motivados pela massificação da internet e, mais propriamente, com a adesão e utilização dos canais de *Social Media* (eg, redes sociais). Com o surgimento dos *Social Media*, o cliente passou a controlar o diálogo com a empresa. É importante que as organizações estejam presentes nos variados canais de *Social Media*, e que consigam criar um maior e verdadeiro envolvimento com os seus clientes. Com este objetivo, surge o CRM 2.0, também designado por CRM Social, que pretende efetuar a gestão do relacionamento com os clientes para além dos canais tradicionais.

Esta Dissertação baseia-se no estudo do sistema de CRM no Grupo Pestana e a atratividade do seu Programa de Fidelização, bem como no estudo do impacto dos canais de *Social Media* na indústria hoteleira, ou seja, se os comentários e avaliações publicados nos *Social Media* são importantes e influenciam o processo de decisão aquando da reserva de hotéis do Grupo Pestana, na Madeira.

Palavras-chave: Cliente; *Customer Relationship Management*; Envolvimento; Fidelização; *Social Media*.

ABSTRACT

The implementation and use of *Customer Relationship Management* (CRM) systems currently represent a key factor for companies to maintain their market competitiveness. For a company to be successful, given the competitive environment in which we live, it is necessary to be able to get an increasingly close relationship with its customers. A company, while establishing a successful relationship with their customers, will achieve one of its main goals - their loyalty.

The channels through which clients establish contact with the company has recorded strong growth and diversification, motivated by the massification of the internet and, more specifically, with the membership and use of Social Media channels (eg, social networks). With the advent of Social Media, the customer now controls the dialogue with the company. It is important that organizations are present in the various Social Media channels, and they can create a larger and real engagement with their customers. With this goal comes the CRM 2.0, also known as Social CRM, which aims to do the management of the relationship with the customers beyond traditional channels.

This thesis is based on the study of the CRM system at the Pestana Group and the attractiveness of its loyalty program as well as the study of the impact of Social Media channels in the hotel industry, ie, whether the comments and reviews that are published in Social Media are important and influence the decision making process when booking the hotels of the Pestana Group in Madeira.

Keywords: Customer; Customer Relationship Management; Engagement; Loyalty; Social Media.

AGRADECIMENTOS

À minha namorada, Adriana, pelo apoio incondicional que sempre demonstrou ao longo do meu percurso no ISG.

Aos meus pais, que sempre me incentivaram a tomar este percurso.

A todos os meus professores e colegas da Licenciatura e Mestrado em Gestão no ISG, pela amizade que criámos e pelas experiências únicas que tivemos a oportunidade de partilhar ao longo dos últimos anos.

Ao Professor Doutor Nuno Goulart Brandão e ao Dr. Professor Francisco Ferrão, respetivamente orientador e coorientador da presente Dissertação, pela sua atenção e análise crítica e construtiva ao longo do desenvolvimento desta Dissertação.

À colaboração do Grupo Pestana nesta Dissertação, mais concretamente à colaboração do Dr. Marcos Madeira e ao Dr. Luís Torres, respetivamente Diretor de CRM e Gestor dos canais de *Social Media* do Grupo Pestana.

ÍNDICE

RESUMO.....	i
ABSTRACT.....	ii
AGRADECIMENTOS.....	iii
ÍNDICE.....	iv
Índice de Figuras.....	vi
Índice de Quadros.....	vi
Índice de Gráficos.....	vii
Lista de Abreviaturas.....	ix
INTRODUÇÃO.....	1
1. Objetivos Principais da Investigação.....	1
2. Estrutura da Dissertação.....	1
3. Hipóteses em Investigação.....	2
CAPÍTULO I – CARACTERIZAÇÃO DO CRM	3
1. Marketing Relacional.....	3
2. <i>Customer Relationship Management</i>	5
2.1. CRM caracterizado por grupos distintos	6
2.2. Benefícios do CRM	8
2.3. Tipos de CRM	9
2.4. Uma estrutura conceptual para o CRM	10
2.5. O CRM e a Tecnologia	15
2.6. Utilização de sistemas de CRM	16
3. A Empresa 2.0.....	17
4. <i>Social Media</i>	18
4.1. Redes Sociais	19
4.2. <i>Blogs</i>	21
4.3. <i>Microblogs</i>	22
4.4. <i>Media-sharing sites</i>	23
4.5. <i>Wikis</i>	24
4.6. <i>Sites</i> de opinião e avaliação	25
4.7. Fóruns.....	27
5. CRM “2.0 ou Social”.....	28
5.1. Contexto.....	29
5.2. Canais.....	29
5.3. Processos	29
5.4. Organização.....	30

5.5. Tecnologia	30
5.6. Comunicação, imagem e reputação da marca	30
CAPÍTULO II – INDÚSTRIA HOTELEIRA.....	31
1. Turismo Mundial.....	31
2. Turismo Nacional.....	35
CAPÍTULO III – METODOLOGIA.....	38
1. Caracterização da Empresa Objeto de Estudo – Grupo Pestana.....	38
2. Caracterização do sistema de CRM no Grupo Pestana	44
3. Programa de Fidelização do Grupo Pestana	48
4. A Gestão dos Canais de <i>Social Media</i> no Grupo Pestana.....	55
5. Estratégia Metodológica.....	61
5.1. Dados Primários - Inquérito por Questionário.....	62
5.2. Amostra e Horizonte Temporal do Inquérito	62
5.3. Hipóteses em Investigação	66
CAPÍTULO IV – ANÁLISE GERAL AOS DADOS PRIMÁRIOS DO ESTUDO DE CASO.....	68
1. Dados de Caracterização da Amostra.....	68
2. Análise às Respostas Obtidas no Estudo de Caso.....	69
3. Reflexões ao Estudo de Caso.....	76
4. Pistas de Investigação Futura.....	77
CONCLUSÕES.....	78
<i>Webgrafia</i>	81
Outras Fontes Bibliográficas.....	82
Anexos.....	83

Índice de Figuras

Fig. 1: Estrutura conceptual para o CRM.....	11
Fig. 2: Hotéis do Pestana Hotels & Resorts	38
Fig. 3: Exemplo de uma ficha de cliente.....	47
Fig. 4: Exemplo de uma resposta no TripAdvisor a um comentário de um cliente .	57
Fig. 5: Ilustração exemplificativa da População, Amostra e Unidade	63

Índice de Quadros

Quadro 1: Outras definições relevantes de Marketing Relacional	3
Quadro 2: Características principais do Marketing Tradicional e Relacional.....	4
Quadro 3: Outras definições relevantes de CRM.....	5
Quadro 4: Fóruns mais populares em Portugal	28
Quadro 5: Ranking dos principais indicadores do turismo mundial	33
Quadro 6: Resultados obtidos por área geográfica.....	41
Quadro 7: Resultados obtidos por área de negócio.....	42
Quadro 8: Vantagens do Programa Pestana Priority Guest	50
Quadro 9: Número de seguidores nos <i>Social Media</i>	55
Quadro 10: Dimensão da Amostra.....	66

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Percentagem de empresas que utilizam soluções de <i>software</i> , como o CRM, para analisar informação sobre os clientes.....	16
Gráfico 2: Percentagem de utilizadores da internet que colocam mensagens nos canais de <i>Social Media</i>	19
Gráfico 3: Percentagem de utilizadores da internet que participam em Redes Sociais.....	21
Gráfico 4: Percentagem de utilizadores da internet que criam <i>blogs</i> ou <i>sites</i>	22
Gráfico 5: Percentagem de utilizadores da internet que consultam as <i>Wikis</i>	25
Gráfico 6: “Até que ponto confia nas seguintes formas de publicidade?”	26
Gráfico 7: Evolução do número de turistas a nível mundial	31
Gráfico 8: Evolução do número de turistas por região	32
Gráfico 9: Distribuição do número de turistas em 2012	32
Gráfico 10: Distribuição das receitas.....	33
Gráfico 11: Tendência atual e previsão.....	34
Gráfico 12: Finalidade da estadia.....	34
Gráfico 13: Meio de transporte utilizado.....	35
Gráfico 14: Distribuição das dormidas por regiões.....	35
Gráfico 15: Distribuição das respostas à questão colocada	35
Gráfico 16: Estada média nos estabelecimentos hoteleiros (2012).....	36
Gráfico 17: Taxa de ocupação (2012).....	36
Gráfico 18: Dormidas, segundo o país de residência habitual (2012)	37
Gráfico 19: Volume de Negócios por área geográfica	41
Gráfico 20: EBITDA por área geográfica.....	41
Gráfico 21: Volume de Negócios por área de negócio.....	43
Gráfico 22: EBITDA por área geográfica.....	43
Gráfico 23: Avaliações publicadas pelos clientes do Grupo Pestana no TripAdvisor	58
Gráfico 24: Avaliação dos hotéis do Grupo Pestana no TripAdvisor	59
Gráfico 25: Fotos publicadas pelos clientes no TripAdvisor.....	60
Gráfico 26: Distribuição por Género.....	68
Gráfico 27: Distribuição por Escalões Etários	68
Gráfico 28: Distribuição das respostas à pergunta 1	69
Gráfico 29: Distribuição das respostas à Pergunta 2	70

Gráfico 30: Distribuição das respostas à Pergunta 3	70
Gráfico 31: Distribuição das respostas à Pergunta 4	71
Gráfico 32: Distribuição das respostas à Pergunta 5	72
Gráfico 33: Distribuição das respostas à Pergunta 6	72
Gráfico 34: Distribuição das respostas à Pergunta 7	73
Gráfico 35: Distribuição das respostas à Pergunta 8	74
Gráfico 36: Distribuição das respostas à Pergunta 9	75
Gráfico 37: Distribuição das respostas à Pergunta 10	75

Lista de Abreviaturas

BBS: *Bulletin Board Systems*

B2B: *Business-to-business*

B2C: *Business-to-consumer*

CMS: *Content Management System*

CRM: *Customer Relationship Management*

EBITDA: *Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization*

FTP: *File Transfer Protocol*

HTML: *HyperText Markup Language*

INE: Instituto Nacional de Estatística

IVA: Imposto sobre o Valor Acrescentado

ROI: *Return on investment*

SI: Sistemas de Informação

SMS: *Short Message Service*

TI: Tecnologias de Informação

UE: União Europeia

INTRODUÇÃO

1. Objetivos Principais da Investigação

Os principais objetivos do estudo são:

- Analisar o sistema de CRM no Grupo Pestana;
- Descrever o Programa de Fidelização do Grupo Pestana;
- Analisar a gestão dos canais de *Social Media* no Grupo Pestana;
- Desenvolver um caso de estudo ao público-alvo selecionado, através de um questionário, e compreender qual é a atratividade, para os clientes, das propostas recebidas no âmbito do Programa de Fidelização do Grupo Pestana e qual é o impacto dos canais de *Social Media* aquando da reserva de um hotel do Grupo, na Madeira.

2. Estrutura da Dissertação

No *Capítulo I*, é analisada a origem do CRM, seguido de um enquadramento com as principais abordagens ao CRM, bem como a sua evolução. É efetuada uma descrição dos conceitos de Empresa 2.0, *Social Media* e CRM 2.0. É exposto o enquadramento teórico no qual se baseia a Empresa 2.0 e o CRM 2.0, para além de ser realizada uma caracterização dos vários canais de *Social Media* existentes, e a análise da sua evolução histórica e quais as suas tendências atuais.

No *Capítulo II*, é elaborada uma análise à evolução dos variados indicadores do turismo mundial e nacional.

No *Capítulo III*, é caracterizado o Grupo Pestana, bem como o seu sistema de CRM, o seu Programa de Fidelização e a forma como o Grupo efetua a gestão dos seus canais de *Social Media*.

No *Capítulo IV*, são descritas as hipóteses em investigação, os resultados obtidos, bem como as pistas para investigação futura.

Por último, são apresentadas as conclusões da presente Dissertação de Mestrado.

3. Hipóteses em Investigação

As hipóteses em investigação, no âmbito do caso de estudo, são as seguintes:

- **Hipótese 1 – As propostas enviadas no âmbito do Programa de Fidelização “Pestana Priority Guest” são atrativas;**
- **Hipótese 2 – Os comentários e as avaliações publicadas nos *Social Media* são importantes e influenciam o processo de decisão aquando da reserva de um hotel.**

CAPÍTULO I – CARACTERIZAÇÃO DO CRM

1. Marketing Relacional

O CRM assenta no conceito do designado Marketing Relacional (Ferrão, 2003, p. 10), que foi definido por McKenna (1993) como a aplicação do conhecimento permanentemente atualizado dos clientes relativamente aos produtos / serviços da empresa, o qual é comunicado interactivamente, por forma a desenvolver um relacionamento contínuo, e de longo prazo, que é benéfico para ambas as partes.

Quadro 1: Outras definições relevantes de Marketing Relacional

Fonte	Definição
Berry (1983, p. 25)	O Marketing Relacional é atrair, manter e melhorar as relações com o cliente.
Morgan & Hunt (1994, p. 22)	O Marketing Relacional refere-se a todas as atividades de marketing dirigidas a estabelecer, desenvolver e manter trocas relacionais de sucesso.
Porter (1993, p. 14)	O Marketing Relacional é o processo pelo qual ambas as partes estabelecem uma relação efetiva, eficiente, apreciada, entusiástica e ética.

Fonte: elaboração própria

McKenna (1993, p. 4) refere que numa conjuntura com muita escolha para os clientes, as empresas têm de enfrentar o fim da lealdade. Para combater essa ameaça, as empresas têm que apostar numa Marketing melhor, que encontre uma forma de integrar o cliente na empresa, para criar e sustentar uma relação entre ambas as partes.

Uma breve análise do desenvolvimento do marketing é útil para compreender a evolução do CRM. À medida que as indústrias amadureceram, houve alterações no mercado por parte da procura e da intensidade competitiva que levaram a uma mudança do Marketing Transacional para o Marketing Relacional (Payne, 2005, p. 6).

Quadro 2: Características principais do Marketing Tradicional e Relacional

Marketing Tradicional	Marketing Relacional
Segmentos de mercado	Cliente individual
Duração de uma transação	Relacionamento permanente
Margem de lucro	<i>Lifetime value</i>
Quota de mercado	Clientes mais valiosos
Monólogo	Diálogo com os clientes
Clientes passivos	Clientes pró-ativos

Fonte: Ferrão (2003, p. 11)

Ferrão (2003, p. 11) refere que o Marketing Relacional assenta no cliente individual, que tem relacionamentos que não se esgotam numa transação, com os quais se estabelece um diálogo pró-ativo em que os clientes também têm uma palavra a dizer relativamente à forma como a empresa se relaciona com eles.

Baran & Galka (2013, p. 71) acrescentam que o Marketing Relacional concentra-se em manter uma relação contínua com os clientes, fornecendo valor que aumente o seu compromisso com a empresa, levando a aumentar a retenção de clientes e o seu *lifetime value*. A sua característica distintiva é o seu foco em construir relações de longo prazo em vez de relações de curto prazo com os clientes.

2. Customer Relationship Management

O termo *Customer Relationship Management* (CRM) surgiu nos anos 90, do século XX, no meio da comunidade de fornecedores de Sistemas de Informação (SI), e é frequentemente utilizado para descrever a tecnologia baseada em soluções para os clientes (Payne & Frow, 2005, p. 167).

Foram concebidas inúmeras definições de CRM mas, uma das mais unânimes e reconhecidas perante profissionais e académicos, é a definição que foi criada pela consultora Gartner Group – O CRM é uma estratégia de negócio orientada para o cliente e concebida para otimizar o lucro e a sua satisfação.

Quadro 3: Outras definições relevantes de CRM

Fonte	Definição
Dyché (2008, p. 37)	O CRM é a infraestrutura que permite a delineação de um aumento no valor do cliente, e os meios corretos pelos quais se motivam os clientes a permanecerem fiéis.
Payne (2005, p. 22)	O CRM é uma abordagem estratégica preocupada com a criação de valor acionista através do desenvolvimento de relações apropriadas com clientes-chave e segmentos de clientes. O CRM une o potencial dos SI com as estratégias de Marketing Relacional, para estabelecer de forma rentável, relações de longo termo.
Greenberg (2003)	O CRM é uma filosofia e uma estratégia de negócio suportada por um sistema e uma tecnologia projetada para melhorar a interação humana num ambiente de negócio.

Fonte: elaboração própria

Para Peppers & Rogers (2011, p. 26), as empresas determinadas em estabelecer uma relação de sucesso e rentável com o cliente, têm que compreender que tornar-se uma empresa focada em construir o seu valor através da construção de valor para o cliente, não começa com a instalação de tecnologia mas começa antes com:

- Uma estratégia ou um processo contínuo que ajuda a transformar a empresa a partir da venda tradicional para um foco no cliente, enquanto as receitas e os lucros aumentam;
- A liderança e o comprometimento necessário em cascata ao longo da organização, para um pensamento e capacidade de tomada de decisão, que coloca o valor para o cliente e as relações em primeiro lugar como um caminho direto para aumentar o valor acionista.

A finalidade do CRM é aumentar eficientemente e eficazmente a obtenção e a retenção de clientes rentáveis através de uma iniciativa seletiva, construir e manter relações apropriadas com eles (Payne & Frow, 2006, p. 136)

O CRM trata-se então de uma abordagem operacional e transacional para a gestão do cliente que é focada em torno das áreas que se relacionam com o cliente – vendas, marketing e serviço ao cliente (Greenberg, 2003).

2.1. CRM caracterizado por grupos distintos

Dada a abrangência do CRM, Baran & Galka (2013, p. 5) sugerem que as suas definições podem ser agrupadas da seguinte forma: como um software, processo, sistema ou tecnologia; como armazenamento e análise de dados; como uma mudança de cultura dentro da própria organização; como uma prática de gestão focada nas relações em oposição às transações; como uma prática que gere a procura; como uma estratégia focada nos clientes atuais.

Como um *software*, processo, sistema ou tecnologia

Os sistemas de CRM são pacotes de *software* de parâmetro ajustável que se destinam a integrar e a gerir todos os aspetos das interações dos clientes com a

organização, e assim melhorar consideravelmente a capacidade da organização para lidar com o serviço ao cliente, vendas, marketing, transações *online* e encomendas (Gefen & Ridings, 2002, p. 48).

Como armazenamento e análise de dados

O CRM é o processo de armazenar e analisar a grande quantidade de dados gerados pelas chamadas de vendas, centros de atendimento ao cliente, e compras atuais, produzindo desta forma um maior conhecimento sobre o comportamento do cliente. O CRM também permite a um negócio tratar diferentes tipos de clientes diferentemente – em alguns casos, por exemplo, respondendo de uma forma mais lenta aqueles que gastam menos para aqueles que requerem um acompanhamento mais dispendioso (Hamilton, 2001, p. 6).

Como uma mudança de cultura dentro da própria organização

O CRM é acima de tudo uma mudança de cultura empresarial – que é uma forma diferente de fazer negócio, habilitada com tecnologia poderosa em todos os pontos de contacto com o cliente (Anton & Petouhoff, 2002, p. 8).

Como uma prática de gestão focada nas relações em oposição às transações

Um definição mais ampla do CRM incluiria todas as atividades que tornam consumidores casuais em consumidores fiéis, através da satisfação ou excedendo os seus requisitos na medida em que eles irão comprar de novo (Swift, 2001, p. 15).

O CRM é um processo contínuo que envolve o desenvolvimento e alavancagem do *market intelligence*, de modo a construir e manter uma maximização do portfólio das relações com o cliente (Zablah & Bellenger, 2004, p. 279).

Como uma prática que gere a procura

O CRM é um processo dinâmico de gerir a relação cliente-empresa, de tal modo que os clientes são eleitos para continuar o benefício mútuo de trocas comerciais e são dissuadidos a participar em trocas que não são rentáveis para a empresa (Bergeron, 2002, p. 3).

Como uma estratégia focada nos clientes atuais

O CRM compreende os processos de negócio que uma empresa executa para identificar, selecionar, adquirir, desenvolver, reter e servir melhor os clientes. Estes processos englobam o envolvimento organizacional com os seus clientes e perspectivas sobre o tempo de vida das suas relações com eles (Bodenberg, 2001).

2.2. Benefícios do CRM

De acordo com Swift (2001, p. 28), as organizações podem obter diversos benefícios através da implementação de um sistema de CRM, normalmente concentrados nestas áreas:

- Um custo mais baixo de aquisição de clientes - Poupanças que são efetuadas no marketing, contactos, serviços, entre outros;
- Não há necessidade de obter tantos clientes de modo a preservar um grande volume de negócios (especialmente em B2B) – O número dos consumidores de longo-prazo irá aumentar e, conseqüentemente, a necessidade de obter novos clientes irá diminuir;
- Redução dos custos com as vendas – Um melhor conhecimento dos seus canais ou distribuidores conduz a uma maior eficácia na relação. O CRM também irá diminuir os custos de marketing e proporcionar um *Return on Investment* (ROI) superior no marketing e nas comunicações com o cliente;
- Aumento da lealdade dos clientes – De facto os clientes mais leais permanecem mais tempo como clientes, compram produtos de maior valor, repetem mais vezes a compra, o preço não é o único factor de escolha do seu fornecedor e tendem a recomendar o seu fornecedor a outros potenciais clientes. O CRM aumenta assim a oportunidade de alcançar um *lifetime value* mais elevado dos seus clientes;

- Avaliação da rentabilidade dos clientes – Conhecendo quais são os clientes que são verdadeiramente rentáveis; Quais os clientes que devem aumentar a sua pouca rentabilidade através de acções de *cross-selling* / *up-selling*; Quais os clientes que talvez nunca se tornarão rentáveis; quais os clientes que devem ser geridos por canais alternativos através de uma estratégia multicanal; e quais são os clientes mais importantes para o futuro do negócio.

2.3. Tipos de CRM

O CRM é comumente diferenciado em três tipos distintos – Operacional, Analítico e Colaborativo –, que são caracterizados por Dyché (2008, p. 23) da seguinte forma:

- CRM Operacional – É a área que está preocupada com a automatização dos processos de negócio que envolvem o *front-office*. Esta área inclui a automatização das vendas, do marketing e do serviço ao cliente. Historicamente, o CRM Operacional tem sido uma área importante de custos da empresa, à medida que as empresas desenvolvem os *call centers* ou adoptam sistemas automáticos de força de vendas;
- CRM Analítico – Envolve a recolha, armazenamento, organização, análise, interpretação e utilização dos dados criados a partir da área operacional do negócio;
- CRM Colaborativo – Envolve a utilização de serviços colaborativos e infraestruturas que façam a interação entre a empresa e os seus múltiplos canais. Permite a interação entre clientes, a empresa e os seus colaboradores.

2.4. Uma estrutura conceptual para o CRM

Payne & Frow (2005, p. 169) examinaram a literatura para identificarem critérios adequados que reúnam os principais processos genéricos de CRM, mas encontraram pouco trabalho nesta área, com a exceção dos contributos dados por Srivastaka, Shervani, e Fahey (1999), que estabeleceram quatro critérios de seleção do processo para o Marketing e processos de negócio. Estes autores escolheram estes contributos como um ponto de partida para a identificação dos critérios de seleção para o processo de CRM. Os critérios que estes autores propuseram foram os seguintes: os processos devem compreender um pequeno conjunto que aborda as tarefas críticas para o alcance dos objetivos da organização; cada processo deve contribuir para o processo de criação de valor; cada processo deve estar a um nível estratégico ou macro; os processos precisam de manifestar claras inter-relações.

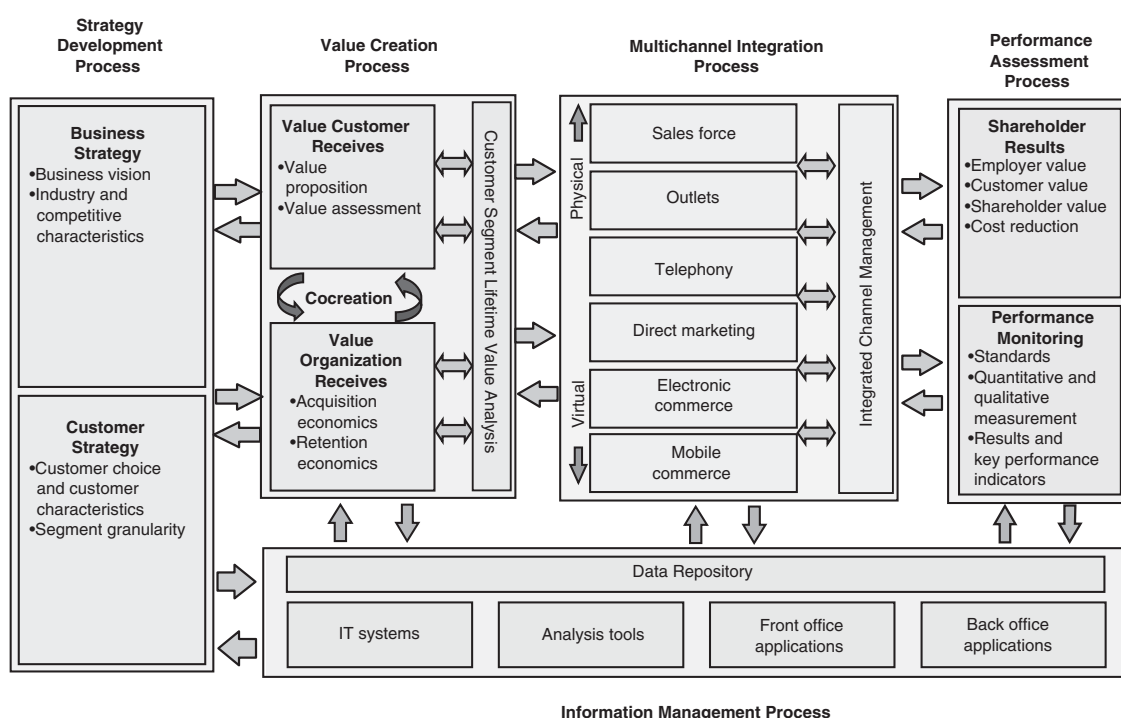
Como parte da pesquisa de Payne & Frow (2005, p. 169), foi conduzido um *workshop* com um painel de 34 profissionais de CRM altamente experientes. O painel reviu e concordou, por unanimidade, que os quatro critérios eram totalmente apropriados para a seleção dos processos de CRM. Contudo, também propuseram mais dois critérios: cada processo deve ser transversal por natureza; cada processo seria considerado por profissionais experientes como sendo lógico e benéfico para a compreensão e desenvolvimento estratégico das atividades de CRM. Foram utilizados estes seis critérios para seleccionar os principais processos de CRM, e desenvolvê-los numa estrutura conceptual para o desenvolvimento estratégico do CRM.

A revisão literária efetuada à data por Payne & Frow concluiu que existiam poucas estruturas conceptuais para o CRM. Uma destas estruturas, foi conceptualizado por Winer (2001, p. 91) que desenvolveu um modelo básico que contém um conjunto basilar de sete elementos: uma base de dados da atividade do cliente; análises da base de dados; dadas as análises, decisões sobre que clientes segmentar; ferramentas para segmentar clientes; como construir relações com os clientes segmentados; questões de privacidade; e métricas para medir o sucesso do programa de CRM.

Para Payne & Frow (2005, p. 169), este modelo, embora útil, não é funcionalmente transversal conceitualmente. Esta lacuna na revisão literária, sugere que há uma necessidade de um novo quadro da estratégia de CRM baseado num processo sistemático. Sínteses dos diversos conceitos na literatura sobre CRM e Marketing Relacional numa estrutura única, baseado num processo, deve fornecer informações práticas para ajudar as empresas a obter um maior sucesso com o desenvolvimento e implementação de uma estratégia de CRM.

Como resultado do trabalho desenvolvido por Payne & Frow, foram seleccionados cinco processos que tornar-se-iam parte de uma estrutura conceptual para o CRM, que são atualmente uma referência para inúmeros profissionais e académicos.

Fig. 1: Estrutura conceptual para o CRM



Fonte: Payne & Frow (2005, p. 171)

Esta estrutura conceptual ilustra o conjunto interativo de processos estratégicos que começa com uma revisão detalhada da estratégia da organização (o processo de desenvolvimento da estratégia) e conclui com uma melhoria nos resultados do negócio e um aumento do valor acionista (o processo de avaliação de desempenho). O conceito de que a vantagem competitiva decorre da criação de

valor para o cliente e para o negócio e atividades de co-criação associadas (o processo de criação de valor) está bem desenvolvido na literatura de Marketing. Para grandes empresas, a atividade de CRM irá envolver a recolha, o uso inteligente e outros dados relevantes (o processo de gestão de informação) para construir uma superior e consistente experiência para o cliente e relacionamentos com clientes duradouros (o processo de integração multicanal).

Processo de desenvolvimento da estratégia

Este processo requer um foco duplo na estratégia de negócio da organização e a sua estratégia de clientes. Quão bem os dois se inter-relacionam afeta fundamentalmente o sucesso da estratégia de CRM.

- Estratégia de negócio – A estratégia de negócio deve ser considerada primeiro para determinar como a estratégia de clientes deve ser desenvolvida e como deve evoluir ao longo do tempo;
- Estratégia de clientes – Envolve examinar a base de clientes existente e potencial, e identificar quais são as formas de segmentação mais apropriadas.

Processo de criação de valor

O processo de criação de valor transforma os *outputs* do processo de desenvolvimento da estratégia em programas que tanto extraem e entregam valor. Os três elementos chave do processo de criação de valor são: determinar qual o valor que a empresa consegue proporcionar aos seus clientes; determinar qual o valor que a empresa consegue receber dos seus clientes; gerir com sucesso este valor de troca, o que envolve um processo de co-criação e co-produção, maximizando o valor do tempo de vida dos segmentos de clientes desejáveis.

- O valor que o cliente recebe – Para determinar se a proposta de valor é provável que resulte numa experiência superior para o cliente, a empresa deve efetuar uma avaliação do valor para quantificar a importância relativa que os clientes colocam nos vários atributos de um produto;

- O valor que a organização recebe e o valor ao longo do tempo de vida – Através desta perspetiva, o valor do cliente é o resultado da co-produção de valor, da implementação de melhores estratégias de obtenção e retenção, e a utilização efetiva de canais de gestão.

Processo de integração multicanal

O processo de integração multicanal é indiscutivelmente um dos mais importantes processos no CRM porque tem em conta os *outputs* da estratégia de negócio e dos processos de criação de valor e converte-os em atividades de valor acrescentado com os clientes. O processo de integração multicanal focaliza-se nas decisões sobre quais as combinações mais apropriadas dos canais a usar; e quando um cliente interage com mais do que um canal, como criar e apresentar uma visão única do cliente.

- Opções de canais – Há um crescente número de canais através dos quais uma empresa pode interagir com os seus clientes;
- Gestão de canais integrado – Gerir canais integrados baseia-se na capacidade de manter os mesmos padrões elevados através de múltiplos e diferentes canais. Tendo estabelecido um conjunto de normas para cada canal que define uma excelente experiência do cliente para aquele canal, a empresa pode então trabalhar para integrar os canais.

Processo de gestão de informação

O processo de gestão de informação está preocupado com a compilação, separação e utilização de dados dos clientes e informação sobre todos os pontos de contacto com o cliente para gerar a apreciação do cliente e respostas apropriadas de Marketing.

- Repositório de dados – O repositório de dados fornece uma poderosa memória corporativa dos clientes, um armazenamento integrado de dados de toda a empresa, que é capaz de uma análise relevante de dados;

- Sistemas de TI – Os sistemas de TI referem-se ao *hardware* do computador e ao *middleware* utilizado na organização;
- Ferramentas analíticas – As ferramentas analíticas que permitem o uso efetivo do *data warehouse* podem ser encontrados em geral nos pacotes de *data mining* e em pacotes aplicativos de *software* específico;
- Aplicações de *front office* e *back office* – uma preocupação chave sobre os sistemas de *front* e *back office* oferecidos pelos fornecedores de CRM é que eles são suficientemente conectados e coordenados para melhorar as relações com os clientes e o *workflow*.

Processo de avaliação de desempenho

O processo de avaliação de desempenho abrange a tarefa essencial de assegurar que os objetivos estratégicos da organização em termos de CRM estão a ser entregues a padrões adequados e aceitáveis, e que uma base para a melhoria futura é estabelecida. Este processo pode ser visto como tendo duas componentes principais: resultados acionistas, que fornecem uma visão macro das relações globais que conduzem ao desempenho; e a monitorização do desempenho, que fornece uma visão mais detalhada das métricas e dos indicadores chave de performance.

- Resultados para acionistas – Para alcançar o objetivo final do CRM, a entrega de resultados aos acionistas, a organização deve considerar como construir valor no capital humano, valor no cliente, valor acionista e como reduzir custos;
- Monitorização do desempenho - Padrões, métricas, e indicadores de performance chave para o CRM devem refletir o padrão de desempenho necessário transversalmente aos cinco principais processos, para garantir que as atividades de CRM são planeadas e praticadas efetivamente e que o *feedback* existe para maximizar a melhoria do desempenho e a aprendizagem organizacional.

2.5. O CRM e a Tecnologia

Para Payne (2005, p. 228), o CRM baseia-se na premissa que as relações com os clientes podem ser geridas de modo a obter um benefício mútuo das pessoas no relacionamento, ou de todas as partes interessadas. Afirma, contudo, que os fornecedores e os parceiros da cadeia de valor não podem interagir e cultivar um relacionamento com os clientes dos quais não sabem nada ou muito pouco. Apesar de ter informações sobre os clientes ser essencial para a construção de um relacionamento, não é por si só suficiente. De uma maior importância é estar bem informado e tomar decisões informadas. Por outras palavras, o real valor da informação encontra-se na sua utilização, e não na sua mera existência. Esta simples verdade é evidente no facto de muitas empresas possuírem uma vasta quantidade de informação sobre os seus clientes, mas poucas conseguirem explorá-la plenamente para o seu benefício.

Muitos intervenientes comparam o CRM com as TI. Por exemplo, quanto maior for a base de dados, mais avançado estará o CRM. Esta noção de uma correlação direta entre os dois é enganadora para o CRM, porque o mesmo é uma abordagem de gestão e as TI são uma ferramenta de gestão. Para além disso, nos termos que definem o CRM, é possível deter um CRM altamente sofisticado sem TI altamente sofisticadas. As empresas atualmente competem num ambiente muito mais complexo e com milhões de clientes que, efetivamente, nunca conheceram, por isso as TI tornaram-se vitais para gerir as relações com os clientes.

A disposição das componentes tecnológicas do CRM devem ser estruturadas, não pelos interesses das TI, mas sim pela estratégia da organização para o uso de informações do cliente, de modo a melhorar a sua competitividade (Payne, 2005, p. 229).

Ferrão (2003, p. 20) considera que, de um modo geral, as soluções tecnológicas que implementam a estratégia de CRM devem preencher as seguintes condições essenciais:

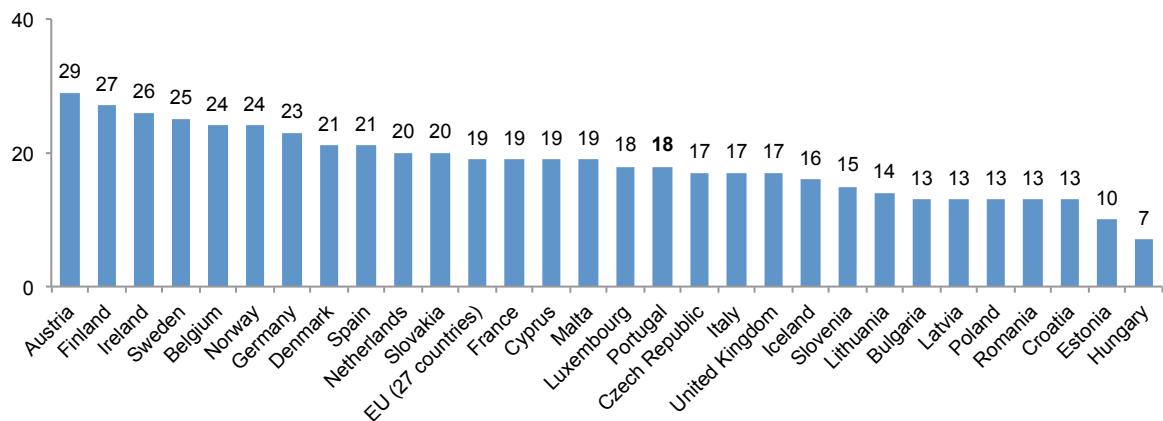
- Fornecer uma visão coerente e única de cada cliente em cada transação, ou interação;

- Permitir que cada cliente tenha uma visão completa da empresa independentemente da forma como a contacta;
- Conseguir que o *front office* da empresa execute as tarefas relacionadas com vendas, serviços e marketing em geral de uma forma integrada, reduzindo custos e melhorando a sua eficiência.

2.6. Utilização de sistemas de CRM

De acordo com os dados publicados pelo Eurostat (2013a), 19% das empresas dos 27 países membros da União Europeia (UE27), com menos de 10 trabalhadores, utilizam sistemas de CRM, enquanto que em Portugal este valor relativo situa-se nos 18%.

Gráfico 1: Percentagem de empresas que utilizam soluções de *software*, como o CRM, para analisar informação sobre os clientes



Fonte: Eurostat (2013a)

3. A Empresa 2.0

Greenberg (2010, p. 85) caracteriza a Empresa 2.0 como a utilização de plataformas emergentes de *software* social dentro das empresas, ou entre as empresas e os seus parceiros ou clientes, para apoiar e fomentar uma cultura de colaboração e confiança que ultrapassa as portas da própria empresa. Para o autor, os atuais modelos de empresa são baseados na interação colaborativa que enfatiza a eficácia e a troca de conhecimento, que levam a um aumento da produtividade.

Hinchcliffe (2010, pp. 94-95), CEO da Hinchcliffe & Company, empresa que presta serviços de *Social Media Marketing* a diversas empresas que integram a “Fortune 500”, considera que à medida que as organizações começam a aplicar ferramentas de *Social Media* e ferramentas colaborativas emergentes para operar de forma mais eficiente e eficaz, as melhores técnicas e práticas de sucesso para adopção começam a tornar-se mais claras. Após a análise de diversos projetos de “Empresa 2.0” na “Fortune 500”, o autor formulou três considerações que julga serem importantes para a estratégia atual de uma “Empresa 2.0”:

1. Envolver a organização verticalmente – As melhores iniciativas de “Empresa 2.0” têm um envolvimento precoce nos vários níveis do negócio, de cima para baixo, incluindo a gestão de topo, a gestão intermédia e a restante equipa operacional. Um factor de sucesso importante é quando diversos gestores de topo começam a utilizar *blogs* e *wikis* publicamente, dentro da organização. Outro factor importante é quando os colaboradores recebem pedidos para entregar o seu trabalho nos canais de *Social Media*;
2. Utilizar a plataforma correta – Muitas organizações têm iniciativas de “Empresa 2.0” usando as ferramentas que já dispõem, o que em muitos casos são gerações antigas de SI. O tremendo sucesso do consumidor “Web 2.0” foi impulsionado por diversos modelos de aplicações que são mais simples, mais abertos, e que têm características específicas de design que provaram promover níveis mais altos participação;

3. Conectá-lo ao negócio – Enquanto as ferramentas da “Empresa 2.0” são projetadas para incentivar os resultados que não eram à partida intencionais e que podem ser aplicados oportunisticamente na organização, pode ser útil para reter o conhecimento em áreas de grande rotatividade na empresa, tratar a agilidade da organização em torno da gestão dos conteúdos, ou estabelecendo uma colaboração mais estreita e melhor entre áreas mais distantes na organização, bem como com parceiros externos e clientes.

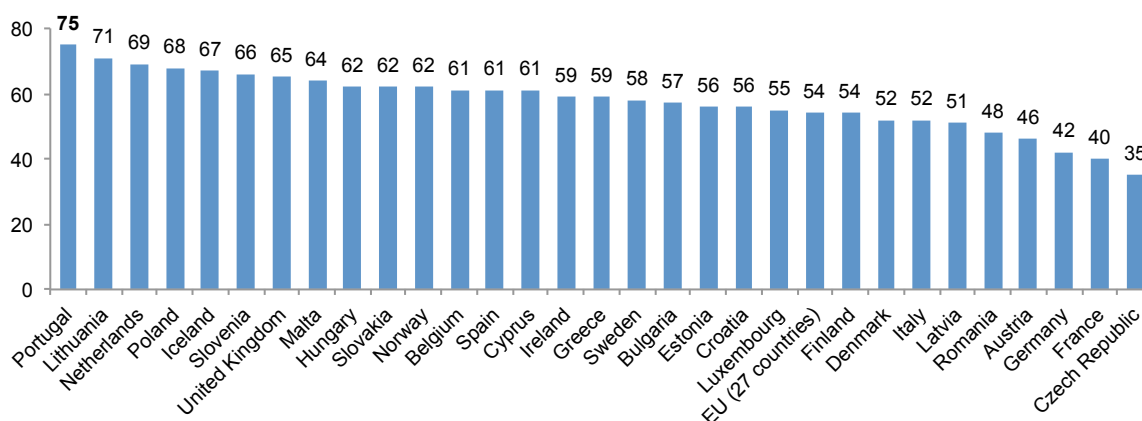
4. Social Media

Drakos & Rozwell (2013, p. 2) definem *Social Media* como um ambiente *online* de colaboração em massa, onde o conteúdo é criado, melhorado, descoberto, consumido e partilhado, de participante para participante, sem um intermediário direto.

Kaplan & Haenlein (2010, p. 61) definem *Social Media* como um grupo de aplicações que se baseiam nos fundamentos tecnológicos e ideológicos da *Web 2.0*, e que permitem a criação e a troca de conteúdos gerados pelos utilizadores.

Os utilizadores de internet em Portugal são os mais ativos nos *Social Media*, se tivermos em conta a UE27. De acordo com os dados do Eurostat (2013b), 75% dos utilizadores de internet em Portugal colocam mensagens nos canais de *Social Media* ou utilizam aplicações de mensagens instantâneas, o que é um dado significativo, quando comparado com a média (54%) da UE27.

Gráfico 2: Percentagem de utilizadores da internet que colocam mensagens nos canais de *Social Media*



Fonte: Eurostat (2013b); Utilizador de internet: caracterizado por aceder à internet nos últimos três meses

Os *Social Media* são caracterizados normalmente em diversos canais distintos, nos quais os mais populares são as Redes Sociais, os *Blogs*, os *Microblogs*, os *media-sharing sites*, as *Wikis*, os sites de opinião e classificação, e os fóruns de discussão na internet.

4.1. Redes Sociais

Uma Rede Social é um *site* na internet onde os utilizadores comunicam com o seu círculo de contactos.

As raízes das Redes Sociais na internet remontam aos anos 80, do século XX, com a utilização dos *Bulletin Board Systems* (BBSs). Estes sistemas permitiam aos utilizadores partilhar dados e *software*, bem como enviar mensagens privadas e públicas. Como nesta altura o acesso à internet era efetuado através de *dial-up*, que utilizava a linha telefónica para efetuar a ligação, a utilização destes sistemas representavam custos muito elevados, especialmente devido ao custo das chamadas de longa distância, pelo que a utilização destes sistemas era efetuada sobretudo por comunidades locais.

No final dos 80 e início dos anos 90, do século XX, deu-se a ascensão de diversas aplicações para PC, como a CompuServe, Prodigy e AOL. Estas aplicações ofereciam muito mais facilidades do que as disponibilizadas pelos sistemas BBSs,

visto que permitiam aos utilizadores criarem perfis pessoais, comunicar eventos, utilizar o *chat* para comunicar, etc.

À medida que a internet se tornou cada vez mais popular, as Redes Sociais mudaram-se para aplicações alojadas na internet. As primeiras Redes Sociais que surgiram foram desenvolvidas para funções e audiências específicas. No ano de 1995, foram criados as Redes Sociais Classmates.com e Match.com, que por largos anos se mantiveram populares nos seus nichos de mercado. O Classmates.com foi criado por Randy Conrads, e o seu propósito era facilitar os seus utilizadores a encontrarem os seus amigos, bem como os seus colegas de escola e de trabalho. O Match.com, foi criado por Gary Kremen, com o intuito de facilitar o encontro de pessoas com as mesmas características.

A era moderna das Redes Sociais começou em 2002, quando Jonathan Abrams, inspirado pelo Match.com, lançou o Friedster. No ano de 2003, alguns colaboradores da empresa conhecida por Intermix Media, duplicaram as funcionalidades core do Friedster, e lançaram o MySpace, que rapidamente tornou-se o líder entre as Redes Sociais. Graças ao seu perfil personalizável, bem como ao seu foco na indústria musical, a utilização do MySpace tornou-se muito popular.

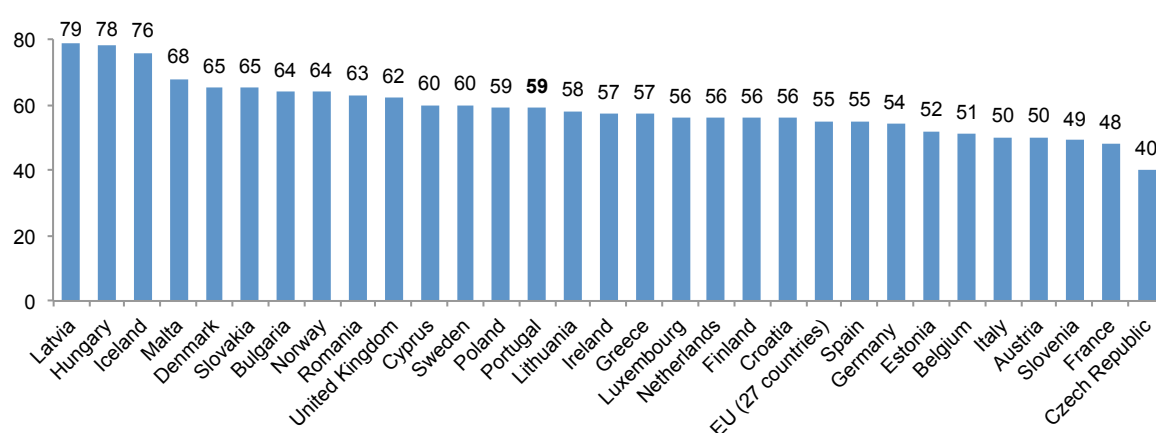
Em outubro de 2003, Mark Zuckerberg, estudante em Harvard, acedeu à rede interna da universidade, bem como aos dados que se encontravam armazenados na mesma, e criou o Facemash, que era um site que permitia aos estudantes comparar duas fotos e selecionar a melhor. Posteriormente, Mark Zuckerberg criou uma Rede Social denominada por The Facebook, que era de utilização exclusiva dos estudantes de Harvard. À medida que a adesão ao The Facebook ia crescendo, o seu acesso foi alargado a outras instituições de ensino e, mais tarde, para todo o mundo. A sua designação foi alterada para Facebook, e é atualmente a Rede Social mais popular a nível mundial, contando com mais de mil milhões de utilizadores registados, dos quais quase cinco milhões são provenientes de Portugal.

As pedras basilares de uma Rede Social são as páginas dos utilizadores, conhecidas também por perfis. A página do perfil de cada utilizador pode incluir diversa informação, como a sua idade, o seu local de nascimento, a sua atividade

profissional, os seus contactos, interesses, entre outros. A ação mais importante numa Rede Social é o ato de duas ou mais pessoas se relacionarem. As Redes Sociais foram concebidas para enfatizar as relações entre as pessoas.

Segundo os dados do Eurostat (2013c), 59% dos utilizadores de internet portugueses participam nas Redes Sociais, o que é um valor que está acima da média, quando comparado com a UE27 (55%).

Gráfico 3: Percentagem de utilizadores da internet que participam em Redes Sociais



Fonte: Eurostat (2013c); Utilizador de internet: caracterizado por aceder à internet nos últimos três meses

4.2. Blogs

Um *blog* é um tipo de *Content Management System* (CMS) que facilita aos seus utilizadores a publicação de artigos, que são denominados por *posts* ou mensagens.

Justin Hall, um estudante do Swarthmore College, foi um dos primeiros a ter um diário online, quando começou a escrever sobre videojogos e convenções de jogos nos anos 90, do século XX. Originalmente, estes jornais não eram mais do que partes normais de *sites* que eram atualizadas regularmente, manualmente, em HTML. O conhecimento técnico necessário evitou que o utilizador médio da internet começasse a escrever o seu diário online.

A massificação dos blogs só ocorreu após o lançamento, no ano de 1999, das plataformas LiveJournal e Blogger, fundadas por Brad Fitzpatrick e por Evan

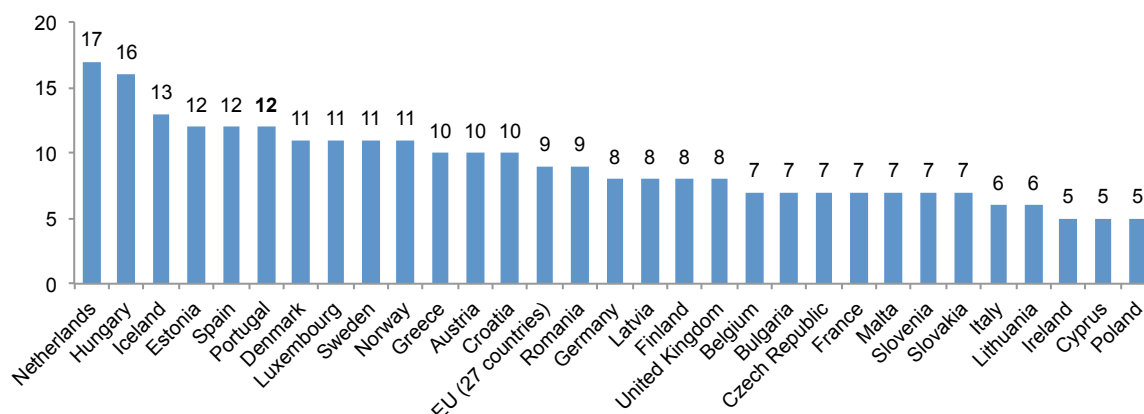
Williams, respetivamente. Através destas plataformas, os utilizadores podiam registar-se e iniciar o seu próprio *blog*, gratuitamente, sem conhecimentos técnicos específicos. No final do ano de 2008, 346 milhões de pessoas eram leitoras de *blogs*.

As plataformas de *blogs* partilham em comum algumas características e funcionalidades. Os *blogs* são feitos de mensagens / *posts*. Uma mensagem pode ter a extensão que o criador desejar. A maioria dos blogs tem uma secção por baixo de cada mensagem onde os utilizadores podem deixar comentários. Esta secção de comentários é útil para construir uma comunidade e obter *feedback*.

Atualmente, a plataforma de *blogging* mais utilizada é a WordPress, seguida da pioneira Blogger.

A percentagem de utilizadores de internet que criaram *blogs* ou *sites* foi de 9% na UE27 e de 12% em Portugal, um dos países com um valor relativo mais elevado.

Gráfico 4: Percentagem de utilizadores da internet que criam *blogs* ou *sites*



Fonte: Eurostat (2013d); Utilizador de internet: caracterizado por aceder à internet nos últimos três meses

4.3. Microblogs

O *microblogging* é uma forma de *blogging*, que limita o tamanho de cada mensagem.

Em 2004, um grupo de tecnólogos e ativistas criaram uma ferramenta organizacional chamada TXTmob, que permitiu aos protestantes que estavam nas

convenções partidárias de 2004 comunicarem através de mensagens curtas, que eram amplamente difundidas através de SMS para os dispositivos móveis de um determinado grupo de pessoas. Dois anos depois, Jack Dorsey, após um *brainstorming* com os seus colegas de trabalho que tinha como objetivo conceber um produto inovador para a empresa onde trabalhava – Odeo –, propôs um sistema de transmissão de SMS similar e inspirado pela TXTmob. Posteriormente, o Twitter foi criado em Março de 2006 por Jack Dorsey. Nas convenções partidárias de 2008, o Twitter foi a ferramenta de comunicação mais popular entre os ativistas.

O Twitter é o *microblog* com maior popularidade, e limita as mensagens colocadas pelos utilizadores a apenas 140 caracteres. O Twitter começou a descolar em termos de popularidade na primeira metade do ano de 2009, como resultado da adesão por parte de grandes celebridades, e agora é uma das ferramentas sociais mais populares em todo o mundo.

4.4. Media-sharing sites

Os *media-sharing sites* permitem aos utilizadores criar e efetuar o *upload* de conteúdos multimédia, sobretudo de vídeos e fotografias, usualmente denominados por *user-generated content* (UGC). Com a massificação da utilização de câmaras digitais e de dispositivos móveis, bem como de ligações à internet de alta velocidade, os *media-sharing sites* tornaram-se extremamente populares.

Embora estes *sites* incluam funcionalidades sociais para os seus utilizadores, a maioria dos seus utilizadores não são membros registados, reservando-se unicamente a visualizar os conteúdos colocados.

Um dos primeiros *media-sharing sites* que foram criados foi o FILM.net, lançado em 1997 como uma coleção online de vídeos curtos, onde os utilizadores também submetiam o seu próprio trabalho. Naquela época, o vídeo era transmitido pela internet utilizando *plug-ins* como o Windows Media Player, QuickTime e o RealPlayer. Como a maioria dos utilizadores acedia à internet através de uma ligação *dial-up*, o visionamento dos vídeos era um processo extremamente lento.

No ano de 2002, foi lançado o Flash MX, e o vídeo na internet como o conhecemos atualmente foi tornado possível. A MX introduziu a possibilidade de incluir e visionar os vídeos com um ficheiro *flash*. A existência de *sites* como o YouTube, que foi lançado em 2005, tornaram-se de repente possíveis .

Em 1999, três comunidades de partilha de fotografias nasceram – Ofoto, Shutterfly e Webshots –, e permitiam aos utilizadores efetuarem o *upload* das suas fotos e, posteriormente, partilhá-las com outros utilizadores. Antes da existência destes *sites*, teria que ser utilizado um *host*, como o Geocities ou Angelfire, de modo a efetuar o *upload* das fotos via FTP (*File Transfer Protocol*).

Com a aumento de popularidade da Rede Social MySpace, os *sites* de partilha de fotografias como o Photobucket ou o ImageShack, foram lançados em 2003 com a ideia que os utilizadores poderiam efetuar o *upload* das suas fotos para este *sites* e, posteriormente, colocá-las nos seu perfis. Esta ferramenta tornou-se ainda mais popular quando, em 2004, foi lançado o Flickr, que combinava o *upload* facilitado de fotos, bem como a partilha nos canais de *Social Media*.

Lançado em 2005 por três colaboradores da empresa PayPal, o YouTube é atualmente o maior site de partilha de vídeo na internet.

4.5. Wikis

Um *Wiki* é um *site* que permite aos utilizadores adicionar, modificar e eliminar conteúdos e, para tal, é utilizado um *software* especializado, que é normalmente desenvolvido de uma forma colaborativa. Um *Wiki* é, basicamente, uma base de dados de conhecimento alojada na internet, que é desenvolvida e atualizada de uma forma dinâmica pelos seus utilizadores.

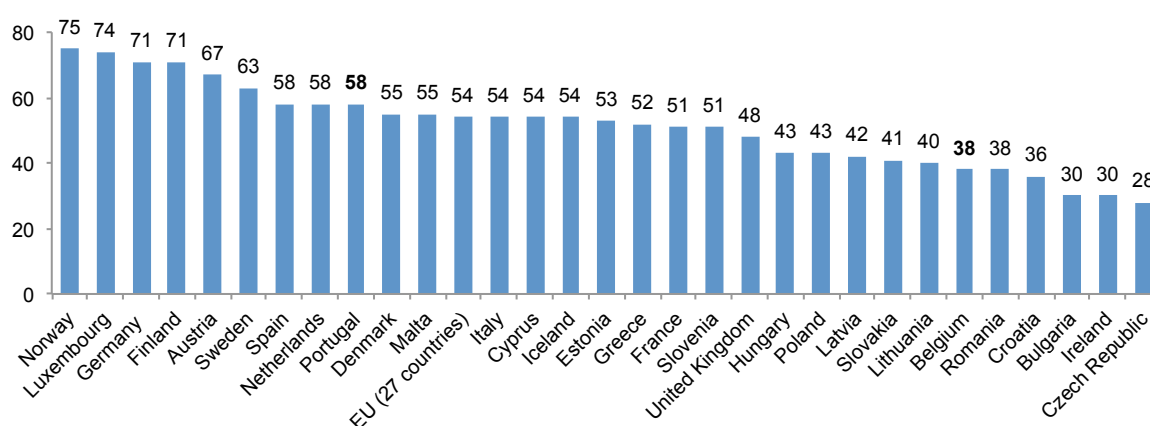
Ward Cunningham, foi o criador do primeiro *Wiki*, que inicialmente foi denominado por WikiWikiWeb. Lançado em março de 1995, o WikiWikiWeb tinha como função facilitar a troca de ideias entre os programadores.

O *Wiki* com mais popularidade atualmente é a Wikipédia, que foi criada em 2001 por Jimmy Wales e por Larry Sanger. A Wikipédia caracteriza-se por ser uma

enciclopédia gratuita, disponibilizada na internet em várias línguas, onde os seus conteúdos são desenvolvidos pelos utilizadores. Atualmente, a Wikipédia tem cerca de 365 milhões de leitores por todo o mundo.

Na UE27, 54% dos utilizadores de internet consultam as *Wikis* para obter e aprofundar o seu conhecimento sobre um determinado assunto. Portugal está acima da média neste indicador, com 58% dos utilizadores de internet portugueses a acederem a esta ferramenta.

Gráfico 5: Percentagem de utilizadores da internet que consultam as *Wikis*



Fonte: Eurostat (2013e); Utilizador de internet: caracterizado por aceder à internet nos últimos três meses

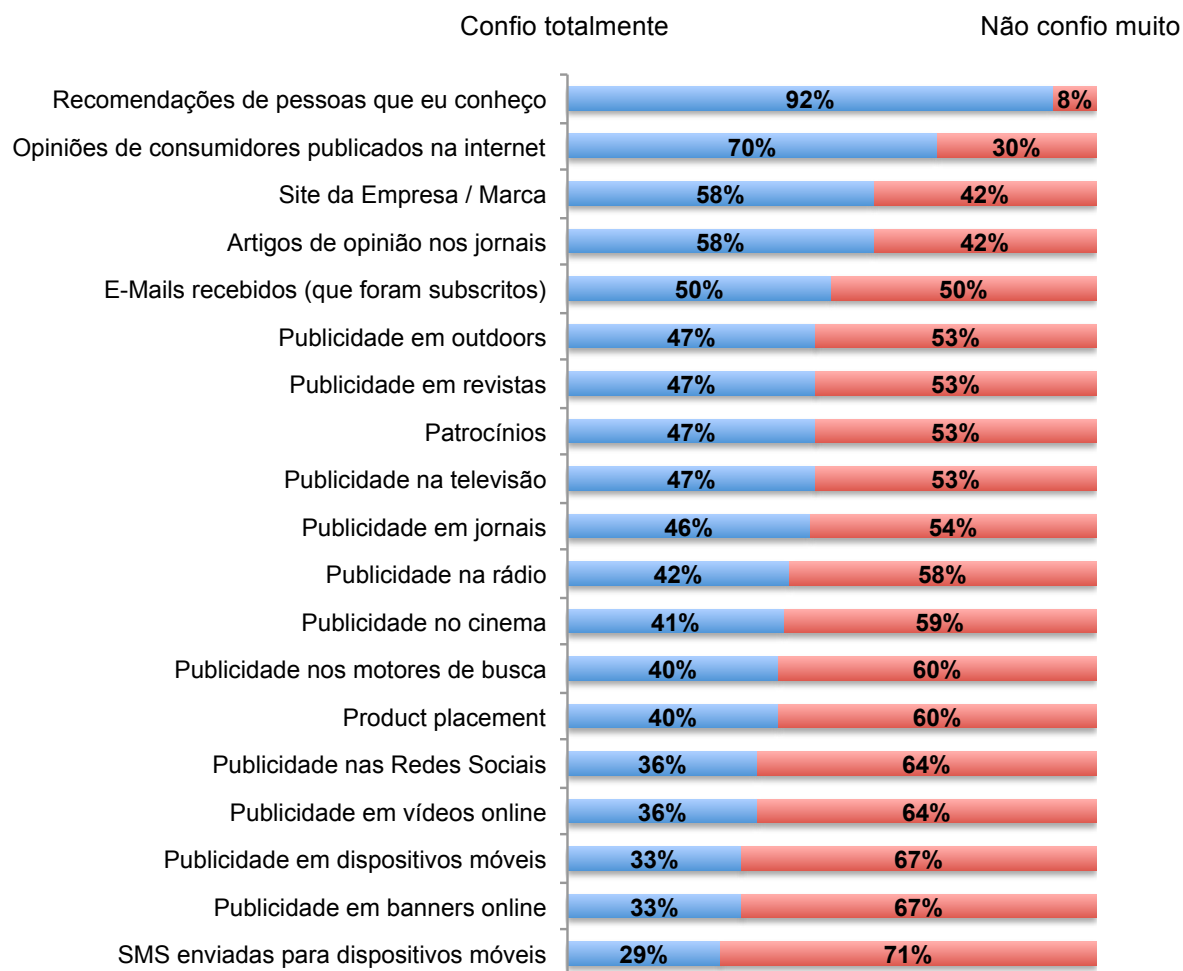
4.6. Sites de opinião e avaliação

Com o intuito de aferir a confiança que os consumidores depositam nas variadas formas de publicidade, a consultora Nielsen elabora anualmente um relatório denominado por *Global Trust in Advertising and Brand Messages*. O último relatório refere-se ao ano de 2012, e é baseado num inquérito que foi realizado pela internet a cerca de 28.000 pessoas, distribuídas por 56 países, incluindo Portugal.

De acordo com o estudo publicado pela Nielsen (2012, p. 3), os consumidores confiam cada vez menos nas formas tradicionais de publicidade, como a publicidade na televisão (47%), em revistas (47%), em jornais (46%) e no rádio (42%). Por outro lado, os consumidores confiam, de uma forma expressiva, na publicidade que é indiretamente transmitida pelo seu círculo de contactos (92%), ou pela partilha de experiências de outros consumidores na internet (70%). Em suma,

os consumidores confiam sobretudo na opinião dada por quem já teve oportunidade de experienciar um determinado produto ou serviço.

Gráfico 6: “Até que ponto confia nas seguintes formas de publicidade?”



Fonte: Nielsen (2012, p. 3)

A retalhista Amazon, fundada em 1994, comercializa os seus produtos através da internet. Desde cedo que a Amazon adicionou a possibilidade de os compradores efetuarem os seus comentários e avaliações sobre o produto que haviam adquirido. Muitos sites de recomendação e avaliação de produtos ou serviços, inicialmente permitiam que as avaliações fossem efetuadas anonimamente mas, ao longo do tempo, a sua maioria incorporou um sistema de reputação, onde os utilizadores ou as suas análise e classificações individuais podem também elas ser classificadas, dando assim também credibilidade a quem realiza uma determinada análise.

Muitos destes sites também já incorporam um mecanismo que permite à empresa / marca visada responder à opinião / classificação que foi efetuada.

Um dos sites de recomendação e classificação mais popular atualmente é o “Yelp.com”, que foi criado no ano de 2004. Este site é sobretudo utilizado pelos consumidores norte-americanos, e conta com milhões de análises e classificações efetuadas.

O site “TripAdvisor.com”, fundado por Stephen Kaufer em fevereiro de 2000, é um *site* de referência para a generalidade dos viajantes. Este *site* permite que o viajante dê a sua opinião, recomendação e atribua a sua classificação sobre a unidade hoteleira onde esteve, bem como o destino onde passou as suas férias ou o restaurante que frequentou. O “TripAdvisor.com” conta atualmente com cerca de 32 milhões de utilizadores, que publicaram ao longo dos últimos anos mais de 100 milhões de opiniões / classificações.

4.7. Fóruns

Os fóruns de discussão alojados na internet são, provavelmente, o canal de *Social Media* mais antigo. O foco deste género de *sites* é discutir uma determinada temática, aprofundado o conhecimento sobre a mesma. Ao contrário dos outros canais de *Social Media*, que caracterizam-se pela sua economia de escala ao estarem distribuídos por poucas plataformas e agregarem milhões de utilizadores, existem milhares de fóruns de discussão na internet, sobretudo dedicados a temas específicos (*eg*, viagens, tecnologia, desporto, automóveis).

Em 1979, foi criado um sistema de discussão na internet chamado de Usenet, que resultou de uma parceria entre a Duke University e a University of North Carolina. Este sistema permitia aos utilizadores disponibilizarem um artigo que podia ser apreciada e comentado pelos restantes utilizadores. O Usenet partilha algumas características semelhantes com os sistemas BBSs, e é considerado o precursor dos atuais fóruns de discussão na internet.

Quadro 4: Fóruns mais populares em Portugal

Tema	Fórum	# Utilizadores	# Tópicos	# Mensagens
Viagens	Portal das Viagens	12.313	11.311	171.657
Tecnologia	Zwame	171.645	721.870	10.000.255
Mercado de Capitais	Caldeirão de Bolsa	158.223	80.868	1.064.835
Automóveis	Auto hoje	63.037	106.626	6.045.287

Fonte: Adaptado de Portal das Viagens (2013), Zwame (2013), Caldeirão de Bolsa e AH (2013)

5. CRM “2.0 ou Social”

Com a ascensão mundial da utilização dos canais de *Social Media*, as empresas estão a sentir uma pressão extrema para estarem onde os seus clientes se encontram. As empresas precisam de encarar esta mudança com uma nova estratégia – o CRM 2.0 que reconhece que em vez de gerir os clientes, o papel da empresa é facilitar experiências de colaboração e diálogo que os clientes valorizem (Baird & Parasnis, 2011, p. 1). As empresas que se envolvem com os clientes através dos *Social Media* estão, na realidade, a colocar em prática o CRM Social (Baran & Galka, 2013, p. 325).

Uma estratégia de CRM, é desenhada para gerir a relação com o cliente como um meio para extrair o maior valor dos mesmos ao longo do período de vida do relacionamento. Com os canais de *Social Media*, as empresas já não detêm o controlo do relacionamento. Em vez disso, os clientes têm agora o controlo da conversação entre ambas as partes (Baird & Parasnis, 2011, p. 1).

Para Ferrão (2012, p. 3), com o aparecimento do designado CRM 2.0, ou CRM Social, temos agora o Cliente Social, o qual exige ser ouvido, que exista um diálogo no seu relacionamento com as empresas e que esse diálogo se traduza em ações concretas com benefícios para ambas as partes.

Segundo Metz (2012, p. 7), existem duas condições que determinam se um dado cliente é um Cliente social: (i) utilizar tecnologias sociais com uma frequência regular; (ii) estar equipado com as ferramentas para falar sobre a marca com a própria marca e com outros clientes (tipicamente os seus “seguidores” ou “amigos”) num ambiente não controlado.

Greenberg (2010, p. 34) definiu o CRM Social como uma filosofia e uma estratégia de negócio, suportada por uma plataforma tecnológica, regras de negócio, processos, e características sociais, concebida para envolver o cliente numa conversa colaborativa a fim de proporcionar valor mutuamente benéfico num verdadeiro e transparente ambiente de negócio. É a resposta da empresa ao controlo da conversação por parte do cliente.

Erazo & Erlich (2011, p. 6) caracterizaram as mudanças fundamentais entre a abordagem de CRM tradicional e a abordagem de CRM 2.0, de acordo com contexto, os canais, os processos, a organização, a tecnologia e a comunicação, imagem e reputação da marca.

5.1. Contexto

O CRM Tradicional concentra-se nas relações individuais enquanto que o CRM 2.0 concentra-se nas relações colaborativas.

5.2. Canais

O CRM tradicional estabelece uma visão única do cliente, que é baseada no histórico de operações, que se encontra armazenado nos sistemas internos. No CRM 2.0, a visão única do cliente é difícil de alcançar, uma vez que há a necessidade de completar a informação presente nos sistemas internos com a informação de perfil e respetivo comportamento nas Redes Sociais.

5.3. Processos

O CRM tradicional desenvolve os processos de serviço ao cliente do ponto de vista da empresa e tem o foco nos processos, de modo a adaptar e otimizar para

apoiar as interações e as transações com os clientes. O CRM 2.0 desenvolve o serviço ao cliente do ponto de vista do cliente e tem o foco na conversação com o cliente

5.4. Organização

No CRM tradicional a inovação surge de um fonte especializada na empresa – equipa de inovação. No CRM 2.0 a inovação é recolhida por todos os funcionários que estão intimamente ligados com o cliente, através de ferramentas da Web 2.0. Os clientes encontram-se no centro do ciclo de inovação.

5.5. Tecnologia

No CRM tradicional as soluções de CRM focam-se na automatização e em apoiar os processos internos do negócio. No CRM 2.0 as soluções de CRM focam-se em recolher informações que estão na internet, a fim de conhecer o cliente no seu meio social e utilizam ferramentas céleres de monitorização que podem apoiar os processos internos do negócio.

5.6. Comunicação, imagem e reputação da marca

No CRM tradicional a comunicação direta é segmentada a partir da análise de informações estruturadas e a análise da imagem e reputação da marca é efetuada através de uma pesquisa de mercado tradicional. No CRM 2.0 a comunicação é projetada e supervisionada a partir da análise de informações estruturadas, que envolvem os traços sociais do cliente. Há a necessidade de estabelecer uma comunicação quando ocorrem circunstâncias inesperadas e que, por conseguinte, exigem uma reação célere e inteligente. A análise da imagem e reputação da marca é efetuada através de métricas obtidas através dos canais de *Social Media*.

No ambiente competitivo em que vivemos, conjugado com uma evolução tecnológica célere e com a proliferação de canais colaborativos, a tarefa árdua de fidelizar os clientes tem-se tornado cada vez mais complexa e exigente. Ferrão (2012, p. 3) considera que é fundamental complementar as ferramentas “tradicionais” com outras que sustentem a nova estratégia do CRM Social, para descobrir padrões, comportamentos e atitudes que de outra forma seria impossível de obter.

CAPÍTULO II – INDÚSTRIA HOTELEIRA

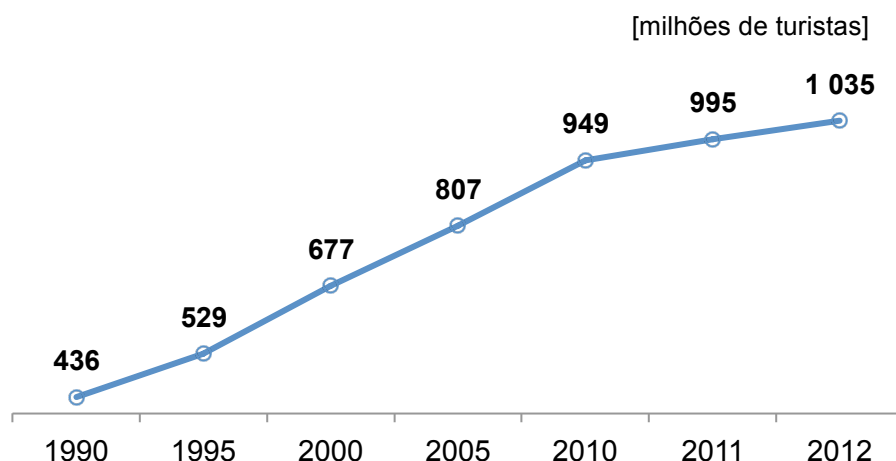
1. Turismo Mundial

Apesar da conjuntura económica não ser atualmente favorável em muitas zonas do globo e em muitos sectores de atividade, o sector turístico tem sido bastante resiliente e tem registado um crescimento sustentável ao longo dos anos.

A indústria hoteleira, em 2012 e nível mundial, foi responsável por 9% do Produto Interno Bruto, gerou cerca 1 emprego em cada 11 e representou cerca de 6% da totalidade de exportações.

Pela primeira vez, em 2012, segundo a Organização Mundial de Turismo, foi atingindo o marco histórico de 1.000 milhões de turistas a nível mundial. Desde 1990 até ao ano 2000, o número de turistas aumentou 55,3%, e desde o ano 2000 até 2012 aumentou 52,9%.

Gráfico 7: Evolução do número de turistas a nível mundial

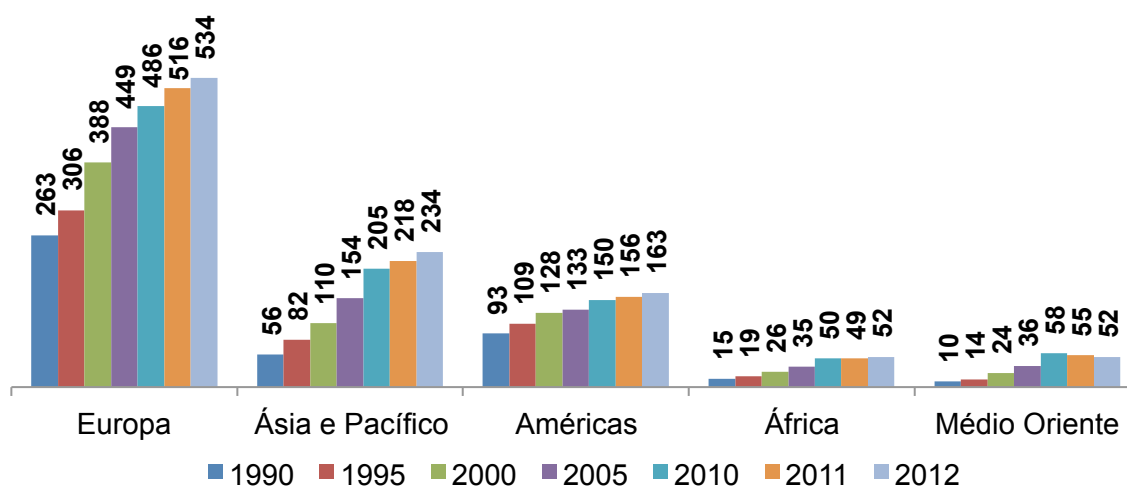


Fonte: Organização Mundial de Turismo (2013)

A evolução do número de turistas em todas as regiões do globo, excluindo o Médio Oriente, registou uma evolução contínua ao longo dos últimos anos. Em 2012 e em valores absolutos, a Europa contou com cerca de 534 milhões de turistas, a região da Ásia e Pacífico com 234 milhões, o continente americano com 163 milhões, o continente africano e o Médio Oriente com 52 milhões

Gráfico 8: Evolução do número de turistas por região

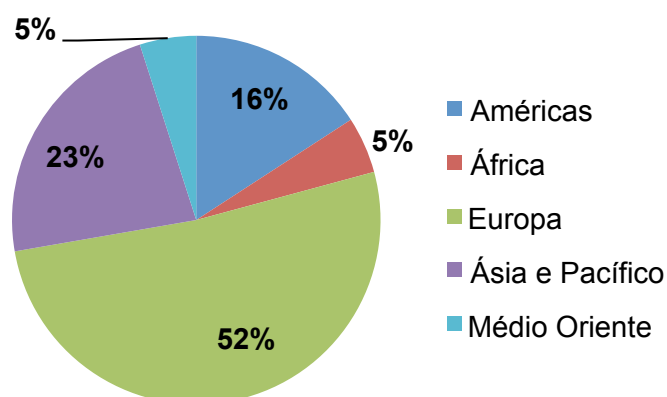
[milhões de turistas]



Fonte: Organização Mundial de Turismo (2013)

Em termos relativos, o continente europeu é, destacadamente, o principal mercado a nível mundial. No ano de 2012, o continente europeu recebeu cerca de 52% da totalidade dos turistas, enquanto que a região da Ásia e Pacífico acolheu 23%, todo o continente americano aproximadamente 16%, e África e o Médio Oriente 5%.

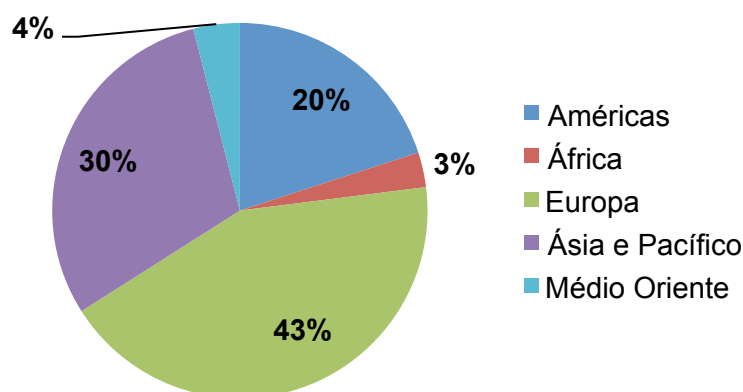
Gráfico 9: Distribuição do número de turistas em 2012



Fonte: Organização Mundial de Turismo (2013)

No que diz respeito às receitas geradas, a zona europeia perde algum terreno face às restantes regiões, sobretudo devido às estadias de curta duração. O continente europeu gera 43% das receitas totais, a região da Ásia e Pacífico 30%, o continente americano 20%, a região do Médio Oriente 4% e, por último, o continente africano com 3% da totalidade das receitas geradas.

Gráfico 10: Distribuição das receitas



Fonte: Organização Mundial de Turismo (2013)

Os países que recebem mais turistas são a França, os Estados Unidos e a China. Os países que têm maiores receitas são os Estados Unidos a Espanha e a França e os países em que os seus residentes geram mais receitas para os outros países são a China, a Alemanha e os Estados Unidos.

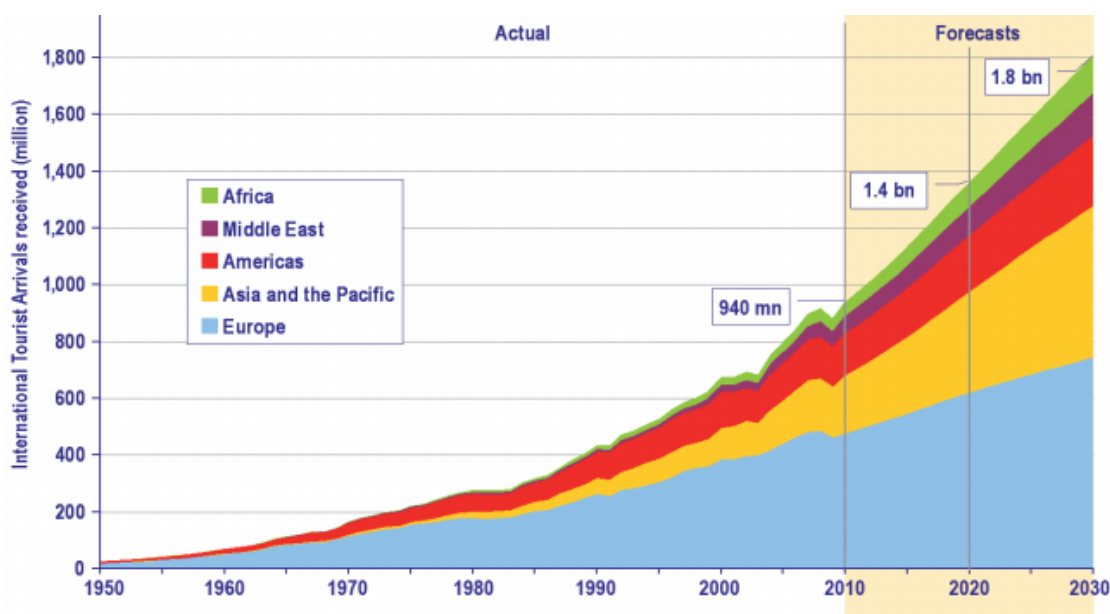
Quadro 5: Ranking dos principais indicadores do turismo mundial

Posição	Número de turistas	Receitas	Despesas
1º	França	Estados Unidos	China
2º	Estados Unidos	Espanha	Alemanha
3º	China	França	Estados Unidos
4º	Espanha	China	Reino Unido
5º	Itália	Itália	Federação Russa
6º	Turquia	Macau (China)	França
7º	Alemanha	Alemanha	Canadá
8º	Reino Unido	Reino Unido	Japão
9º	Federação Russa	Hong Kong (China)	Austrália
10º	Malásia	Austrália	Itália
...
	Portugal (35º)	Portugal (28º)	Portugal (45º)

Fonte: Organização Mundial de Turismo (2013)

De acordo com as previsões da Organização Mundial de Turismo, estima-se que o número de turistas cresça, em média, 3,3% ou 43 milhões de turistas ao ano entre 2010 e 2030, atingindo os 1.800 milhões de turistas no final do período mencionado.

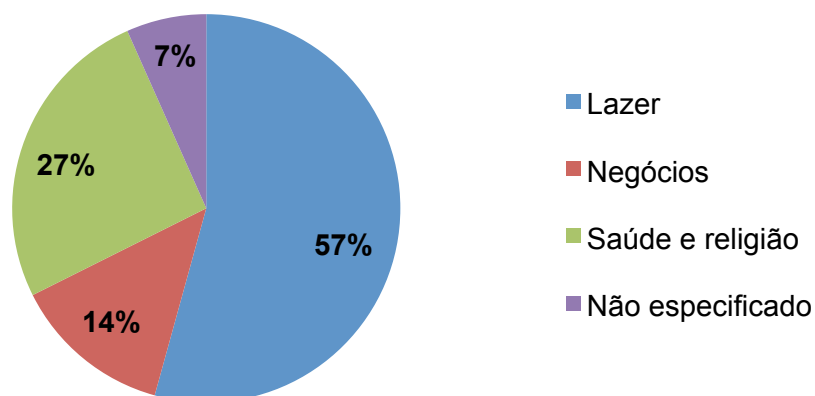
Gráfico 11: Tendência atual e previsão



Fonte: Organização Mundial de Turismo (2013)

Quanto à finalidade das estadias realizadas, a Organização Mundial de Turismo estima que cerca de 57% são por lazer, 27% são relacionadas com saúde e religião, 14% no âmbito de turismo de negócios e 7% por especificar.

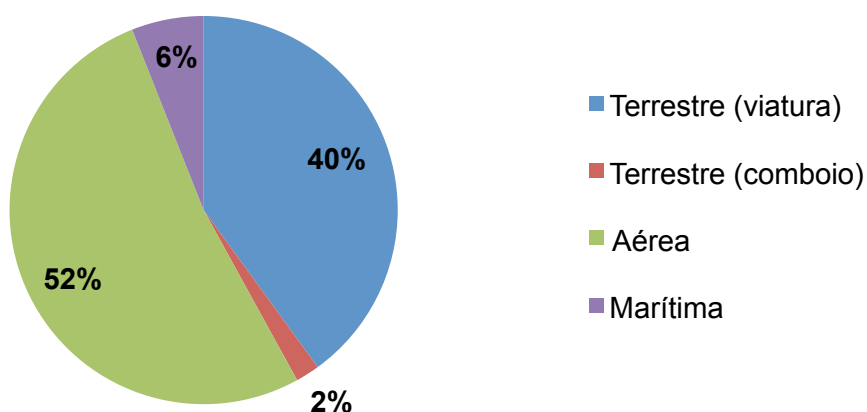
Gráfico 12: Finalidade da estadia



Fonte: Organização Mundial de Turismo (2013)

No que diz respeito aos meios de transporte que foram mais utilizados pelos os turistas para chegarem ao seu destino de férias, 52% deslocou-se através de um transporte aéreo, 40% através de uma viatura, 6% sobre via marítima e 2% por comboio.

Gráfico 13: Meio de transporte utilizado

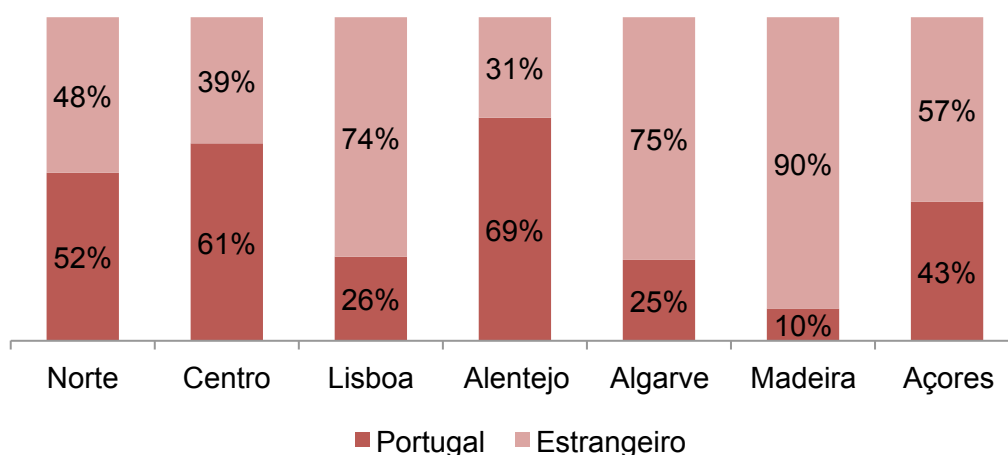


Fonte: Organização Mundial de Turismo (2013)

2. Turismo Nacional

A Madeira é a região com menos exposição ao mercado nacional, visto que somente 10% das dormidas foram realizadas por residentes em Portugal. A região mais dependente do turismo realizado por residentes em Portugal é o Alentejo, onde apenas 31% dos turistas são estrangeiros.

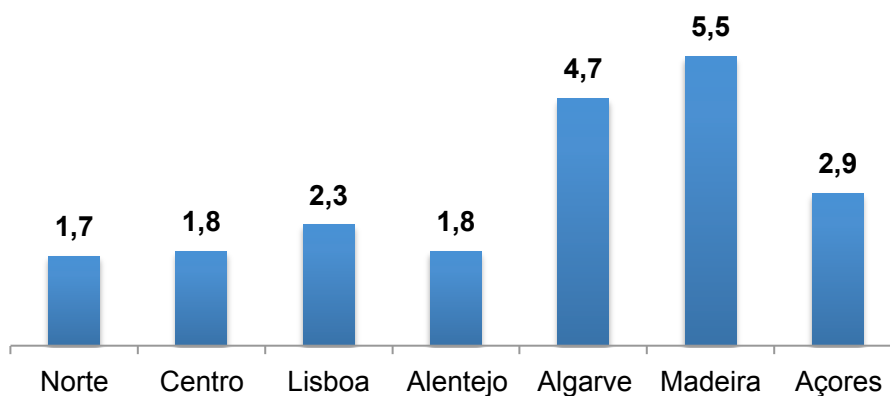
Gráfico 14: Distribuição das dormidas por regiões



Fonte: INE (2013)

No que diz respeito ao número de noites dormidas, a média em todo o Portugal (2012) são de 2,9 noites. As regiões com uma média superior de noites dormidas são a Madeira (5,5 noites), o Algarve (4,7 noites) e os Açores (2,9 noites).

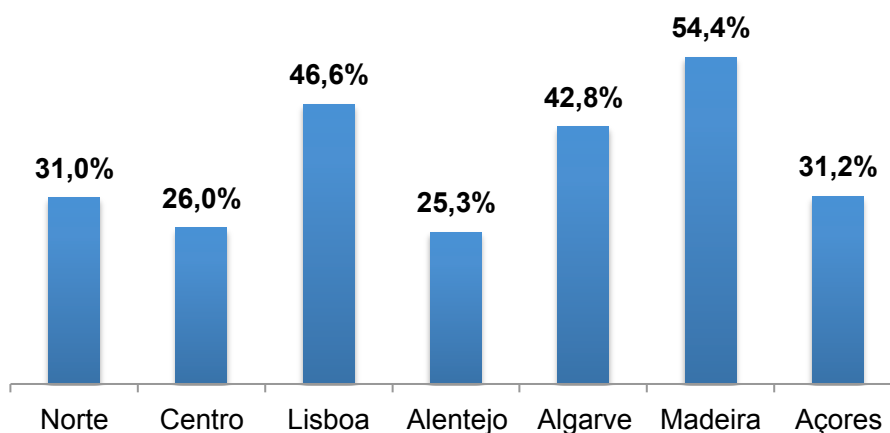
Gráfico 16: Estada média nos estabelecimentos hoteleiros



Fonte: INE (2013)

Portugal registou uma taxa de ocupação em 2012 no valor de 39,5%. As regiões com uma taxa de ocupação superior foram a Madeira, Lisboa e o Algarve com 54,4%, 46,6% e 42,8%, respetivamente.

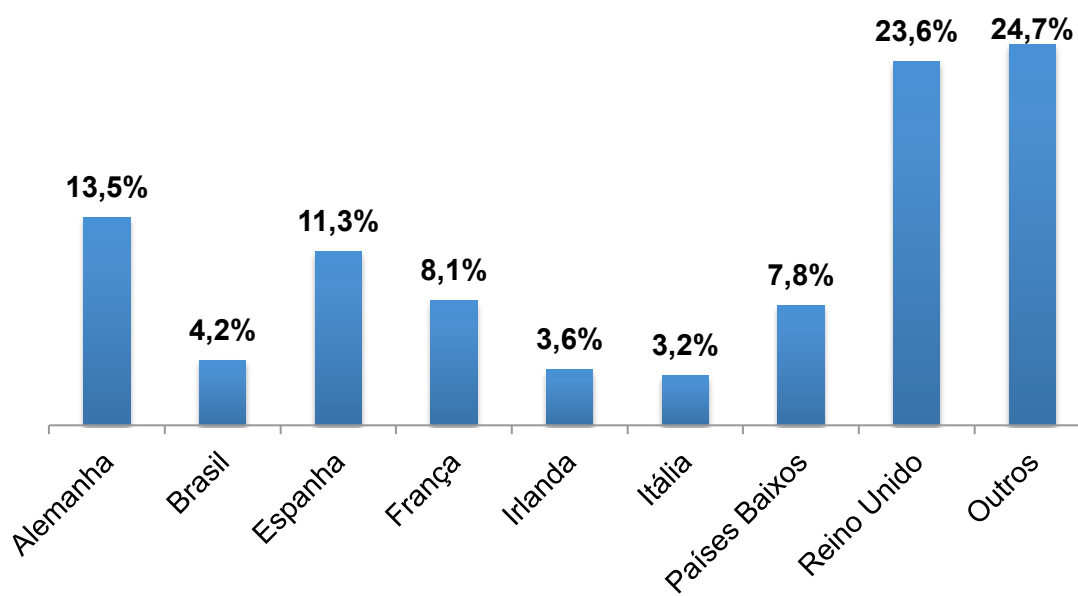
Gráfico 17: Taxa de ocupação



Fonte: INE (2013)

Relativamente aos turistas que visitam Portugal, o mercado britânico é o que tem mais representatividade (23,6%), seguido do alemão (13,5%) e do espanhol (11,3%).

Gráfico 18: Dormidas, segundo o país de residência habitual



Fonte: INE (2013)

CAPÍTULO III – METODOLOGIA

1. Caracterização da Empresa Objeto de Estudo – Grupo Pestana

O Grupo Pestana foi fundado a 20 de novembro de 1972, na sequência da constituição da sociedade M & J Pestana – Sociedade de Turismo da Madeira, para investir no atual Pestana Carlton Madeira. O Grupo Pestana tem o seu *core business* no sector do Turismo, desenvolvendo ainda atividades na Indústria e nos Serviços.

Aquando do início da sua atividade, o Grupo Pestana caracterizava-se por ser uma empresa regional, circunscrita à Região Autónoma da Madeira, onde começou por desenvolver a sua oferta turística. Atualmente, o Grupo Pestana é o maior grupo empresarial português no sector do Turismo.

A sua cadeia hoteleira – Pestana Hotels & Resorts – conta atualmente com 47 unidades e cerca de 9.470 quartos, distribuídos por três continentes e treze países.

Fig. 2: Hotéis do Pestana Hotels & Resorts

Europa [25 hotéis]	África [9 hotéis]	América do Sul [12 hotéis]	América do Norte [1 hotel]
<ul style="list-style-type: none">• Portugal 23 hotéis• Reino Unido 1 hotel• Alemanha 1 hotel	<ul style="list-style-type: none">• África do Sul 1 hotel• Cabo Verde 1 hotel• Moçambique 3 hotéis• Marrocos 1 hotel• São Tomé e Príncipe 3 hotéis	<ul style="list-style-type: none">• Argentina 1 hotel• Brasil 9 hotéis• Colômbia 1 hotel• Venezuela 1 hotel	<ul style="list-style-type: none">• Estados Unidos da América 1 hotel

Fonte: Grupo Pestana (2013)

A partir do ano de 2003, o Grupo Pestana assumiu a gestão da rede das Pousadas de Portugal. Atualmente, o Grupo tem 37 Pousadas em Portugal e uma no Brasil.

No final da década de 90 o Grupo Pestana iniciou a sua internacionalização, começando no continente africano e, posteriormente, no continente sul-americano. No ano de 2010 foi aberto o primeiro hotel na Europa, fora de Portugal, em Londres no Reino Unido. De seguida, em 2011, foi inaugurado um hotel em Berlim na Alemanha. Em 2012, foi o ano da abertura do primeiro hotel na América do Norte, localizado em Miami nos Estados Unidos da América.

Através da dinamização das suas duas marcas no sector do Turismo – Pestana Hotels & Resorts e Pousadas de Portugal –, o Grupo Pestana explora atualmente cerca de 85 unidades de alojamento turístico, o que o torna a maior cadeia de origem portuguesa, encontrando-se no top 25 do ranking das cadeias hoteleiras na Europa e no top 75 a nível mundial.

Na área do lazer, o Grupo Pestana possui ainda 12 empreendimentos de *Vacation Club*, 6 campos de golfe, 3 empreendimentos imobiliário / turístico, 2 concessões de jogo para casino, Casino da Madeira e Casino em S. Tomé e Príncipe, e uma participação numa companhia de aviação *charter*, bem como um operador turístico.

O universo de todas as entidades do Grupo empregam cerca de 7.000 colaboradores.

Segundo os dados fornecidos pelo Grupo Pestana (2013b) , a sua estratégia atual assenta em três eixos.

1. **Integração Horizontal** – depois de ter assegurado uma base sólida no mercado de origem, a Região Autónoma da Madeira, o Grupo Pestana partiu para um crescimento sustentado no seu *core business* (hotelaria). Este crescimento deu-se numa primeira fase no território nacional, no Algarve, Cascais, Porto e Sintra e mais tarde pela internacionalização. Esta começou pelos países que têm afinidades com a cultura portuguesa como Moçambique, Brasil e Cabo Verde. Mais tarde ainda o processo prosseguiu, em 2010 com a abertura do Pestana Chelsea Bridge em Londres, o Grupo Pestana deu o seu primeiro passo na Europa, fora de

Portugal. Em 2011 abriu o Pestana Berlim. Em 2012-2013 estão previstas novas aberturas nos Estados Unidos da América, Uruguai, Argentina, Portugal (Tróia, Serra da Estrela) Marrocos e Luanda.

2. Integração Vertical – crescimento noutros subsectores da atividade turística, como seja o jogo, o golfe, o imobiliário de lazer, o transporte aéreo através de voos *charter* e a operação turística no estrangeiro (com especial destaque para o Reino Unido). A lógica de crescimento neste vector foi por um lado apostar forte a montante, criando canais de comercialização e distribuição que o Grupo dominasse ou onde pudesse ter uma influência significativa de forma a reduzir os níveis de dependência face aos grandes conglomerados da operação turística, e por outro lado, apostar a jusante em áreas da animação turística como forma de aumentar a atratividade dos produtos hoteleiros *core business* do Grupo) podendo apresentar ao mercado produtos completos.

3. Os Negócios na indústria do Turismo e Lazer são diversificados e adaptados a cada uma das áreas onde se está presente, adaptando-se os negócios às características específicas de cada região, isto é, nunca se prosseguem modelos estandardizados. O Algarve aposta sobretudo na Hotelaria de Resort, no golfe e na Imobiliária de Lazer; a Madeira além da Hotelaria de Resort desenvolveu sobretudo a comercialização de direitos reais de habitação periódica e a exploração da concessão de uma zona de jogo; em Lisboa e Porto aposta-se, sobretudo, na hotelaria em edifícios de relevante valor histórico, cultural ou arquitectónico; no Brasil a presença é na Hotelaria de Resort no Nordeste e na hotelaria para o mercado *corporate* nos principais centros urbanos; e em Moçambique, África do Sul e São Tomé e Príncipe a aposta é sobretudo na Hotelaria de cariz Africana que se pode reproduzir através do conceito de “Lodge” e, nas Capitais Europeias, um dos novos eixos estratégicos do Grupo, pretende-se ser o melhor hotel de 4 estrelas em cada uma dessas cidades.

Quadro 6: Resultados obtidos por área geográfica

	Volume de Negócios (M€)			EBITDA (M€)		
	2010	2011	Δ 2011/10	2010	2011	Δ 2011/10
Madeira	67,5	77,6	15,0%	31,2	32,5	4,2%
Algarve	41,0	46,6	13,7%	10,4	10,2	-1,9%
Grande Lisboa e Porto	49,2	49,9	1,4%	2,9	4,0	37,9%
Internacional	30,7	26,1	-15,0%	8,7	7,3	-16,1%
Total	188,4	200,2	6,3%	53,2	54,0	1,5%

Fonte: Grupo Pestana (2012)

De acordo com os últimos dados disponíveis, o Grupo Pestana factura anualmente cerca de 200 milhões de Euros. Relativamente ao EBITDA, que é um indicador que demonstra o desempenho operacional da empresa, e dá-nos os resultados antes de juros, impostos, depreciações e amortizações, também é positivo, o que demonstra que os resultados entre as receitas e os custos que decorrem da atividade da empresa são excedentários. Para além de diversificar o risco do negócio, apostando cada vez mais na internacionalização, o Grupo Pestana tem investido noutros modelos de negócio, como o *all inclusive* na Madeira e no Algarve, que é algo muito utilizado por outros grupos hoteleiros, nomeadamente no mercado espanhol.

Gráfico 19: Volume de Negócios por área geográfica

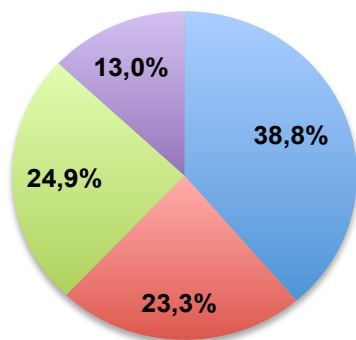
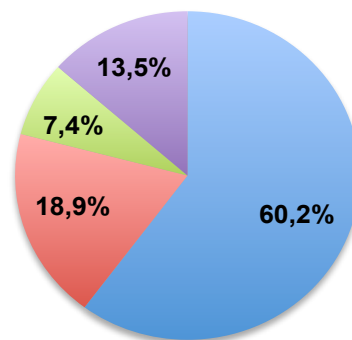


Gráfico 20: EBITDA por área geográfica



■ Madeira ■ Algarve ■ Grande Lisboa e Porto ■ Internacional

Fonte: Grupo Pestana (2012)

A atividade na Região Autónoma da Madeira, com 38,8% do volume de negócios, continua a ser a principal fonte de receita do Grupo. As regiões urbanas de Lisboa e Porto geram um volume de negócios praticamente semelhante à região do Algarve. As receitas provenientes do negócio Internacional já representam cerca de 13%.

No entanto, se analisarmos a distribuição do EBITDA por área geográfica, verifica-se que a atividade na Madeira é claramente a mais rentável, com cerca de 60,3% do EBITDA do Grupo. O EBITDA do negócio Internacional (13,5%) está em linha com as receitas geradas, pelo que a região do Algarve e, sobretudo, as regiões de Lisboa e Porto registam um desempenho operacional menor.

Quadro 7: Resultados obtidos por área de negócio

	Volume de Negócios (M€)			EBITDA (M€)		
	2010	2011	Δ 2011/10	2010	2011	Δ 2011/10
Hotelaria	124,7	140,8	12,9%	22,9	25,1	9,6%
DRHP / Imob. Turística e Golfe	43,1	38,9	-9,7%	22,1	16,4	-25,8%
Animação Turística	12,4	11,5	-7,3%	6,1	6,0	-1,6%
Distribuição Turística e Outros	8,2	9,0	9,8%	2,1	6,5	209,5%
Total	188,4	200,2	6,3%	53,2	54,0	1,5%

Fonte: Grupo Pestana (2012)

A atividade que representa o *core business* do Grupo Pestana – hotelaria –, factura anualmente cerca de 140 milhões de euros e tem um EBITDA de 25,1 milhões de Euros.

Gráfico 21: Volume de Negócios por área de negócio

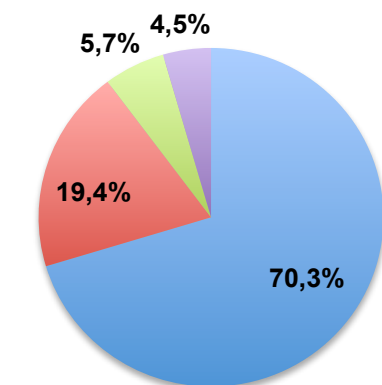
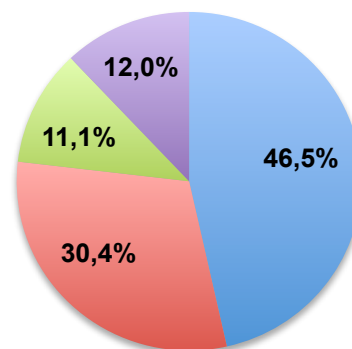


Gráfico 22: EBITDA por área geográfica



■ Hotelaria ■ DRHP / Imob. Turística e Golfe ■ Animação Turística ■ Distribuição Turística e Outros

Fonte: Grupo Pestana (2012)

A área de hotelaria representa cerca de 70% do volume de negócios, dado que também é a atividade que o Grupo Pestana tem canalizado a maior parte do seu investimento. Devido ao contexto de crise económica no qual vivemos, a atividade de habitação periódica e imobiliária turística tem sido fortemente penalizada, embora represente 19,4% das receitas do Grupo, o que é um valor muito relevante.

No que diz respeito ao EBITDA por área de negócio, a atividade de hotelaria representa 46,5% do EBITDA do Grupo, seguida da atividade de habitação periódica e imobiliária turística com cerca 30,4%. As áreas de negócio referentes à animação turística e distribuição turística representam um EBITDA de 12% e 11,1%, respetivamente.

2. Caracterização do sistema de CRM no Grupo Pestana

Com o intuito de tornar a relação com o cliente mais ágil e eficaz, o Grupo Pestana sentiu a necessidade de implementar um novo sistema de CRM. A implementação deste novo sistema de CRM teve como principal intuito suportar o novo programa de fidelização que foi recentemente concebido e implementado – Pestana Priority Guest.

O sistema de CRM que o Grupo Pestana possuía anteriormente, era tecnologicamente limitado, e não permitia trabalhar os dados dos clientes e manter o histórico dos mesmos da forma que seria desejável. O sistema funcionava em certa medida de uma forma manual, ou seja, quando o cliente efetuava o *check-out*, o colaborador da unidade hoteleira em questão tinha que registar, à posteriori, a estadia e os consumos que o cliente tinha realizado. Nesta situação, o volume tinha impacto na operação, visto que os dados não eram registados de uma forma automática.

Anteriormente, o Grupo Pestana tinha diversas bases de dados com informação sobre os seus clientes, que não estavam relacionadas. Para além disso, possuía diversas aplicações de *front office* e de *back office* que não estavam interligadas o que, naturalmente, dificultava o tratamento de dados e a sua análise, bem como a execução de ações de Marketing. Havia informação que não era possível acionar de uma forma útil, como a apresentação de propostas de valor para o cliente com base nos dados obtidos.

Acresce ainda que a Pestana Hotels & Resorts e as Pousadas de Portugal utilizavam sistemas distintos, que também não estavam interligados, o que não permitia um cruzamento de dados acerca do mesmo cliente que possa ter frequentado estas duas cadeias hoteleiras, pertencentes ao mesmo Grupo empresarial. Utilizavam ainda dois sistemas de reservas diferentes – “Opera” e “NewHotel”.

Os sistemas antigos contavam com milhões de registos, pelo que uma das maiores dificuldades foi efetuar a migração de dados para o novo sistema. Apenas foram migrados os dados que tinham alguma forma de contacto, como o endereço de e-mail e número de telefone.

A mudança para um novo sistema de CRM tinha como um dos objetivos principais uniformizar as plataformas utilizadas em todas as unidades hoteleiras, bem como permitir a recolha e a armazenagem de uma maior quantidade de dados dos seus clientes.

Os objetivos iniciais decorrentes deste projeto foram:

- Integração da informação dos clientes numa única plataforma;
- Possibilidade de efetuar uma maior e melhor segmentação dos seus clientes;
- Efetuar campanhas de Marketing direcionado mais eficazes;
- Personalização do atendimento na central de reservas;
- Melhoria contínua na prestação de serviços aos clientes;
- Diminuição dos custos de contacto.

A plataforma tecnológica selecionada foi a solução comercializada pela Microsoft – Dynamics CRM –, que conta com as seguintes características:

- Windows Server 2003 R2;
- SQL Server 2005;
- Dynamics CRM 3.0;
- Exchange Server 2003;
- Biztalk Server 2006;
- Mail Solutions (envio de *newsletters*).

A implementação do Dynamics CRM no Grupo Pestana, concluída no ano de 2011, foi assegurada pela PT-SI.

Atualmente, o Grupo Pestana utiliza diversas aplicações, tais como a aplicação de reservas “Opera”, aplicações para os cartões de fidelização e para os vários *sites* do Grupo, e a aplicação de inquéritos “LRA”, que efetua os questionários de satisfação.

O CRM extrai os dados das variadas aplicações, trabalha-os, e depois envia-os para outras aplicações. Por exemplo, se o cliente for ao *site* alterar a sua morada, essa alteração é automaticamente atualizada no “Opera”. Assim, dá próxima vez que o cliente frequentar uma unidade hoteleira do Grupo, o colaborador que o atender já verá na sua ficha de cliente a sua morada atual. O CRM também recolhe os dados das estadias dos seus clientes, para calcular os pontos do Programa de Fidelização. Por outro lado, o CRM interliga com a aplicação de *e-mail*, de forma a enviar as *newsletters*, permitindo depois efetuar extrações manuais de dados para a realização de campanhas de *outbound*, entre outras. Da mesma forma, a intranet recolhe informação do CRM para, por exemplo, efetuar a troca de pontos.

Os colaboradores que estão na área de CRM são os únicos, para além das áreas de suporte aos SI, que têm acesso e trabalham com o sistema. Para os restantes colaboradores, como os que desempenham a sua função na receção, e que precisam de ter acesso a determinados dados, foi desenvolvida na intranet do Grupo Pestana uma aplicação interligada com o CRM, que dá acesso à ficha de cliente. Esta aplicação foi desenvolvida com ênfase na sua usabilidade, de modo a que o período de aprendizagem que os colaboradores necessitam para aprender a trabalhar com a aplicação seja o mais diminuto possível, o que é um factor importante, dado que há alguma rotatividade de colaboradores nestas funções.

Este novo sistema de CRM permitiu agrupar numa única plataforma os seguintes dados dos seus clientes:

- Perfil;
- Contactos;

- Reservas;
- Histórico de estadias em Hotéis e Pousadas;
- Histórico de receitas geradas.

Este sistema de CRM permitiu recolher mais informação sobre os seus clientes, e melhorar o perfil do cliente à medida que frequenta novamente uma unidade hoteleira do Grupo Pestana, o que com o sistema anterior não era possível fazê-lo. Um dos grandes benefícios do investimento efetuado foi a obtenção de um maior conhecimento sobre os clientes, a possibilidade de efetuar uma maior segmentação e capacidade para identificar padrões de consumo.

Após a recolha dos diversos dados, é atualmente possível lançar campanhas para perfis mais fechados de clientes, e obter assim uma adesão muito superior por campanha.

Fig. 3: Exemplo de uma ficha de cliente

The screenshot displays a web-based CRM interface for a customer profile. The main section, 'Conta Individual', contains personal and contact information for a customer named João Machado. It includes fields for 'Forma Tratamento' (Exmo. Sr.), 'Primeiros Nomes', 'Apelido', 'Correio Electrónico', and 'Valor do Cliente'. There are also checkboxes for 'Correio Electrónico em Massa' and 'Não permitir Marketing', and a section for 'Última Estadia' and 'Frequência Estadias'. Below this, there are fields for 'Empresa', 'Account Manager', 'Classificação da Conta', 'Política de Pagamento', 'Room Nights', 'Conta Primária', 'Índice Satisfação Pousadas', 'Índice Satisfação Hotéis', and 'Web Site'.

On the right side, there are several tabs: 'Incidentes' (showing no records), 'Campanhas' (showing a list of campaigns like 'Teste Interno 02/2008'), 'Cartões' (showing a list of cards like 'Pousadas Clube'), and 'Estadias' (showing a list of stays at various Pestana properties). At the bottom, there is a 'Reservas' tab showing a list of reservations for Pestana Carlton Madeira.

Fonte: Grupo Pestana (2011)

3. Programa de Fidelização do Grupo Pestana

No dia 17 de Maio de 2011, o Grupo Pestana lançou o seu novo programa de fidelização – Pestana Priority Guest.

Anteriormente, o Grupo Pestana contava com diversos cartões / programas de fidelização, que se encontravam disseminados pelas unidades do Pestana Hotels & Resorts (Pestana Elite e Pestana Unlimited) e das Pousadas de Portugal (Pousadas Clube, Pousadas Prestige e Pousadas Platina). Estes programas não eram transversais às duas marcas hoteleiras – Pestana Hotels & Resorts e Pousadas de Portugal –, pelo que havia Programas de Fidelização distintos entre as mesmas e, por conseguinte, os pontos ganhos por um cliente num dos Programas de Fidelização, não era possível transferi-los e utilizá-los num outro Programa.

Com o objetivo de uniformizar os cartões / Programas de Fidelização existentes no Grupo, bem como tornar o Programa de Fidelização mais atrativo e impulsionar a fidelização dos clientes, foi criado um novo Programa. Este novo Programa de Fidelização também tinha como um dos principais objetivos premiar os melhores clientes e, por outro lado, alavancar as vendas do Grupo.

Inicialmente, no seu lançamento, o Programa abrangeu todas as unidades do Grupo Pestana, incluindo a Pestana Hotels & Resorts e as Pousadas de Portugal, no território nacional. Posteriormente, o Programa foi alargado às unidades hoteleiras do Grupo no Brasil, e depois no resto do mundo. O Programa foi estruturado em três cartões distintos – Silver, Gold e Platinum – atribuídos consoante o perfil de cada cliente.

O cliente passou a ter um standard de tratamento semelhante, em todas as unidades hoteleiras do Grupo Pestana, espalhadas pelo globo. Por exemplo, o perfil de um determinado cliente garante-lhe um *kit* de boas-vindas ao hospedar-se no Funchal, semelhante ao que receberá caso esteja em Bogotá.

No final de 2011, o Programa tinha cerca de 65.000 clientes membros do mesmo e, em Junho de 2013, contava com cerca de 230.000 clientes.

Um dos objetivos deste programa era aumentar a receita e o número de vezes que os clientes escolhem uma unidade hoteleira do Grupo. Em 2012, as receitas exclusivas do Programa, decorrentes das promoções propostas aos seus membros, foram na ordem dos 400.000€.

Características do Programa

O Programa oferece as seguintes vantagens aos seus membros:

- Promoções exclusivas para aderentes;
- Pontos convertíveis em noites gratuitas;
- Descontos nos bares e restaurantes nas unidades do Grupo;
- Ofertas especiais;
- *Early check-in e late check out* (mediante disponibilidade);
- Parcerias com outras entidades (é possível trocar pontos por milhas da TAP e pelo aluguer de viaturas na AVIS Portugal);
- Uma garrafa de água por estadia.

Quadro 8: Vantagens do Programa Pestana Priority Guest

Vantagens	Silver	Gold	Platinum
Acesso	Aberto a qualquer pessoa maior de 18 anos	2.000€ de consumo (excluindo impostos) ou 10 estadias no período de 1 ano	5.000€ de consumo (excluindo impostos) ou 30 estadias no período de 1 ano
Acumulação de pontos p/ Euro gasto	10 pontos	12 pontos	15 pontos
Tarifa especial em alojamento	-	-	15% desconto sobre a tarifa disponível (BAR)
Descontos em restaurantes e bares	5%	10%	10%
Ofertas especiais	Sim, após registo no <i>site</i>	Sim, após registo no <i>site</i>	Sim, após registo no <i>site</i>
Garrafa de água	Uma garrafa por estadia	Uma garrafa por estadia	Uma garrafa por estadia
Serviço de quarto	-	VIP	VIP
<i>Upgrade</i>	-	20% desconto em pedidos ao check-in	20% desconto em pedidos ao check-in
<i>Early check-in</i>	-	12h sujeito a disponibilidade	12h sujeito a disponibilidade
<i>Late check-out</i>	-	14h sujeito a disponibilidade	14h sujeito a disponibilidade
Desconto no acesso internet wi-fi	-	50%	50%
Linha de reservas dedicada	-	Sim	Sim
Sem restrições de datas	Sim	Sim	Sim

Fonte: Grupo Pestana (2013)

Benefícios do programa

1 - O Pestana Priority Guest confere aos participantes os seguintes benefícios base:

- a) Crédito de quinze pontos (nível Platinum), doze pontos (nível Gold) e dez pontos (nível Silver) por cada euro pago nos consumos de alojamento, restauração e bar, deduzido do IVA ou de imposto equivalente;
- b) Desconto de 15% (nível Platinum) sobre a tarifa de referência do site do Grupo Pestana e do site das Pousadas de Portugal;
- c) Desconto de 20% (nível Platinum e Gold) em *upgrades* de tipologia de quartos a aplicar sobre o total da fatura, deduzido do IVA ou de imposto equivalente. Para situações de *upgrade* serão consideradas as tarifas em vigor, praticadas nas recepções no ato de *check-in* e este benefício não é aplicável nos meses de julho, agosto e setembro nos Hotéis Pestana do Algarve e Pestana Porto Santo;
- d) Desconto de 10% (nível Platinum e Gold) e de 5% (nível Silver) em todas as refeições, nas unidades hoteleiras do Grupo Pestana, Hotéis e Pousadas de Portugal, sendo este benefício extensivo a um número máximo de 6 pessoas;
- e) Desconto de 50% (nível Platinum e Gold) sobre o total da fatura de consumos de internet, deduzido do IVA ou imposto equivalente, o qual será aplicado nos casos em que o cliente esteja alojado nas unidades hoteleiras do Grupo Pestana;
- f) Possibilidade de *late check-out* e *early check-in*, sujeita à disponibilidade e prévia confirmação por parte da recepção da unidade hoteleira;
- g) Promoções exclusivas no *website* www.pestanapriority.com após registo;
- h) Oferta de uma garrafa de água por estadia;
- i) Tratamento VIP (nível Platinum e Gold);
- j) Linha de atendimento exclusiva (nível Platinum e Gold);

- k) Possibilidade de alojamento gratuito de 1 criança com menos de 12 anos de idade, desde que o mesmo ocorra no quarto dos pais. Este benefício não se aplica em hotéis com o regime de tudo incluído (*all-inclusive*).

2 - A atribuição dos benefícios de nível Platinum será automática após 5.000€ de consumos elegíveis para obtenção de pontos ou 30 estadias num ano por parte do participante em unidades hoteleiras do Grupo Pestana e Pousadas de Portugal.

3 - A atribuição dos benefícios de nível Gold será automática após 2.000€ de consumos elegíveis para obtenção de pontos ou 10 estadias num ano por parte do participante em unidades hoteleiras do Grupo Pestana e Pousadas de Portugal.

4 - O Grupo Pestana reserva-se o direito de alterar o critério de atribuição de pontos e os demais benefícios previstos nesta cláusula.

5 - O *site*: www.pestanapriority.com contém informação complementar e atualizada sobre os benefícios do Programa.

Modo de obtenção de pontos

1 - Serão creditados aos participantes do Pestana Priority Guest os pontos relativos aos consumos que realizem em matéria de alojamento, restauração, bar, deduzidos do IVA ou de outro imposto sobre o consumo, desde que pagos aquando da reserva, durante a estadia ou no *check-out*, podendo ser atribuídos pontos em outras situações específicas de consumo, nos termos de informação sobre o assunto divulgada no site www.pestanapriority.com.

2 - Em exceção ao disposto no número anterior, não serão creditados pontos nos casos dos consumos que se reportem às seguintes situações:

- a) Estadias nas quais tenha havido utilização de pontos;

- b) Banquetes (entendendo-se por banquetes os jantares de Natal e de Fim-de-Ano e outros da mesma natureza, bem como as refeições com mais de 6 pessoas);
- c) Aluguer de salas;
- d) Pagamento de serviços usufruídos nas unidades hoteleiras mas prestados por terceiras entidades (SPA, cabeleireiro ou outros);
- e) Estadias com tarifa de grupo ou estadias com mais de 6 quartos reservados e pagos pelo mesmo Cliente, durante a estadia ou no *check-out*.

3 - Os pontos creditados aos participantes do Programa corresponderão unicamente aos consumos relativos à sua estadia e à dos filhos com menos de 18 anos, sendo expressamente vedada a atribuição de pontos relativos às estadias de outras pessoas.

4 - Serão creditados pontos aos participantes do Programa quando efetuem reservas através dos *sites* das marcas Pestana Hotels & Resorts e Pousadas de Portugal e através das respetivas centrais de reservas ou diretamente nas unidades hoteleiras, independentemente do pagamento ser feito no ato de reserva ou no *check-out*.

5 - Nos casos das estadias decorrentes das reservas efetuadas através de operadores turísticos ou de acordos *corporate*, com tarifas não públicas e cujo alojamento não seja pago no ato de *check-out* será creditado ao participante no Programa um valor fixo de 250 pontos por noite e as eventuais alterações deste valor serão publicadas em www.pestanapriority.com.

6 - Os consumos realizados fora da União Europeia e elegíveis para atribuição de pontos serão convertidos em euros e a taxa de câmbio a aplicar será aquela que vigorar no *site* do Banco de Portugal, salvo se o Grupo Pestana designar outra entidade de referência, no último dia útil do mês anterior à estadia respetiva.

7 - No âmbito do Pestana Priority Guest apenas é atribuído um número inteiro de pontos, e se da aplicação da taxa de câmbio usada para converter euros em pontos resultar um número de pontos com valor decimal, será feito um arredondamento para o número inteiro acima mais próximo.

Condições de utilização dos benefícios e validade dos pontos

1 – É condição da realização da reserva e da utilização dos benefícios do Programa a identificação dos participantes e a indicação do respetivo código.

2 - Os benefícios conferidos pelo Pestana Priority Guest não são compatíveis nem acumuláveis com os de outros Programas de Fidelização do Grupo Pestana, salvo nos casos em que este indique o contrário.

3 - Os pontos do Pestana Priority Guest são válidos por um período de 24 meses após a data em que foram creditados, os pontos que sejam transferidos do Programa Pousadas mantêm a data de expiração desse programa.

4 - No caso de não haver utilização dos benefícios, seja quanto às situações geradoras de crédito de pontos, seja quanto ao resgate dos mesmos, por um período de 24 meses, todos os pontos acumulados até àquela data perderão a sua validade.

5 – Os pontos transferidos ou convertidos em pontos ou milhas de outras entidades associadas ao Pestana Priority Guest não poderão ser objeto de novo crédito aos participantes do Programa.

6 – Os pontos que sejam transferidos do Programa Pousadas mantêm a data de expiração desse programa, isto é, são válidos até 28 de Dezembro do ano civil seguinte ao que foram adquiridos.

7 – O Grupo Pestana reserva-se ao direito de oferecer diferentes condições de caducidade dos pontos atribuídos em promoções.

4. A Gestão dos Canais de *Social Media* no Grupo Pestana

Desde cedo que o Grupo Pestana considerou que era importante investir e estabelecer uma relação com o cliente através dos canais de comunicação contemporâneos, que são difundidos pelos *Social Media*.

O Grupo Pestana achou por bem criar um equipa interna para gerir os canais de *Social Media*, em vez de recorrer aos serviços de uma entidade externa, como uma agência de comunicação, o que é usual em muitas das grandes empresas. O Grupo Pestana tomou esta decisão porque dá uma maior garantia que a comunicação com o cliente é estabelecida de acordo com os padrões do Grupo, para além de ser possível dar uma resposta mais célere às questões que são colocadas pelos clientes.

As duas marcas do Grupo – Pestana Hotels & Resorts e Pousadas de Portugal – estão presentes em plataformas como o Facebook, Google+, Twitter, Instagram e Pinterest. O Facebook é a plataforma onde se regista um maior envolvimento com o cliente. No entanto, o Grupo está atento e marca presença nas novas plataformas que possam entretanto surgir, mesmo que não tenham muita expressão mediática, tal como o Google+ ou o Pinterest.

Quadro 9: Número de seguidores nos *Social Media*

	Pestana Hotels & Resorts	Pousadas de Portugal
Facebook	131.488	218.176
Google+	422	169
Twitter	8.069	7.340
Instagram	4.056	4.100
Pinterest	39	78

Fonte: elaboração própria

Para além das páginas no Facebook do Pestana Hotels & Resorts e das Pousadas de Portugal, há também uma página nesta plataforma por cada unidade hoteleira, com o objetivo de estabelecer uma relação mais estreita com o seus seguidores, divulgando, por exemplo, promoções ou eventos específicos num determinado local.

As páginas no Google+, Twitter, Instagram e Pinterest, são geridas pela equipa de *Social Media* que desempenha as suas funções em Lisboa. Relativamente às páginas das unidades hoteleiras no Facebook, há uma gestão autónoma das páginas das respetivas unidades na América do Sul, Reino Unido e Alemanha. Todas as outras páginas são geridas pela equipa de Lisboa.

Os colaboradores que efetuam a gestão destas plataformas têm instruções para estabelecerem uma relação muito estreita com os seus seguidores, pelo que respondem a todos os comentários que os clientes colocam.

Como já foi referido anteriormente, na sector do turismo existem outras plataformas que são deveras importantes, como o site TripAdvisor.com e fóruns de discussão na internet.

Como podemos verificar pelos dados anteriormente já apresentados (Nielsen, 2012), cerca de 70% dos consumidores confiam no comentários publicados por outros consumidores na internet. O Grupo Pestana, tendo a noção da importância e no impacto que estes canais representam para a sua atividade, faz questão de também marcar presença nos mesmos. Todos os hotéis são incentivados a nomear um responsável que responda diretamente a todos os comentários no TripAdvisor.com.

A equipa de *Social Media* do Grupo também presta uma especial atenção a outros espaços, como os fóruns de discussão de internet. O fórum Portugal das Viagens é o mais popular em Portugal nesta temática, registando em todo os seus anos de atividade cerca de 12.313 utilizadores registados, 11.311 tópicos de discussão criados e 171.657 mensagens publicadas, contando com inúmeras referências aos hotéis do Grupo Pestana.

É importante salientar que todas as páginas, das diversas plataformas, que são geridas de uma forma autónoma, os colaboradores que têm essa responsabilidade

são devidamente formados e alertados para os diversos cuidados a ter e a sensibilidade necessária para gerir a relação com os clientes nestes canais.

Fig. 4: Exemplo de uma resposta no TripAdvisor a um comentário de um cliente



The_Sherlocks
Suffolk, England

Colaborador Intermediário

- ★ 17 avaliações
- 🏨 16 avaliações de hotéis
- 🌐 Avaliações em 15 cidades
- 🏆 30 votos úteis

"Nice rooms - away from the railway!"

●●●●○ Avaliou em Junho 6, 2013

Essa avaliação foi traduzida automaticamente do inglês [O que é isso?](#)

Exibir traduções automáticas Sim ☐ Não ☒

First time I had stayed at a Pestana. The hotel was modern, light, very clean & tidy, with rooms matching the star rating. The shower was one of the best I had experienced, with a separate bath to boot. Bit of a walk from the nearest tube station, though the rail lines were very close! Like others on that side of the hotel, the noise did penetrate into the rooms enough to disturb. Didn't eat apart from a light breakfast, so can't comment on the food standard. Staff efficient & polite.

Pestana_Chelsea, General Manager do(a) Pestana Chelsea Bridge Hotel & Spa London, respondeu a esta avaliação

[Google Tradutor](#)

Junho 7, 2013

Thank you for your review on your first stay with us at Pestana Chelsea Bridge Hotel. I'm sorry to hear you heard the railway noise and unfortunately they are working on a major project at the moment which is due for completion shortly. In fact, we will shortly be looking forward to many of the new development benefits of Battersea Power Station, which will offer our guests wonderful leisure facilities, restaurants and river side park areas. Please do not hesitate to return and I am sure you will not be disappointed. Our website is promoting fantastic discounts over summer which may be an ideal time for a city break. Thank you for your support.

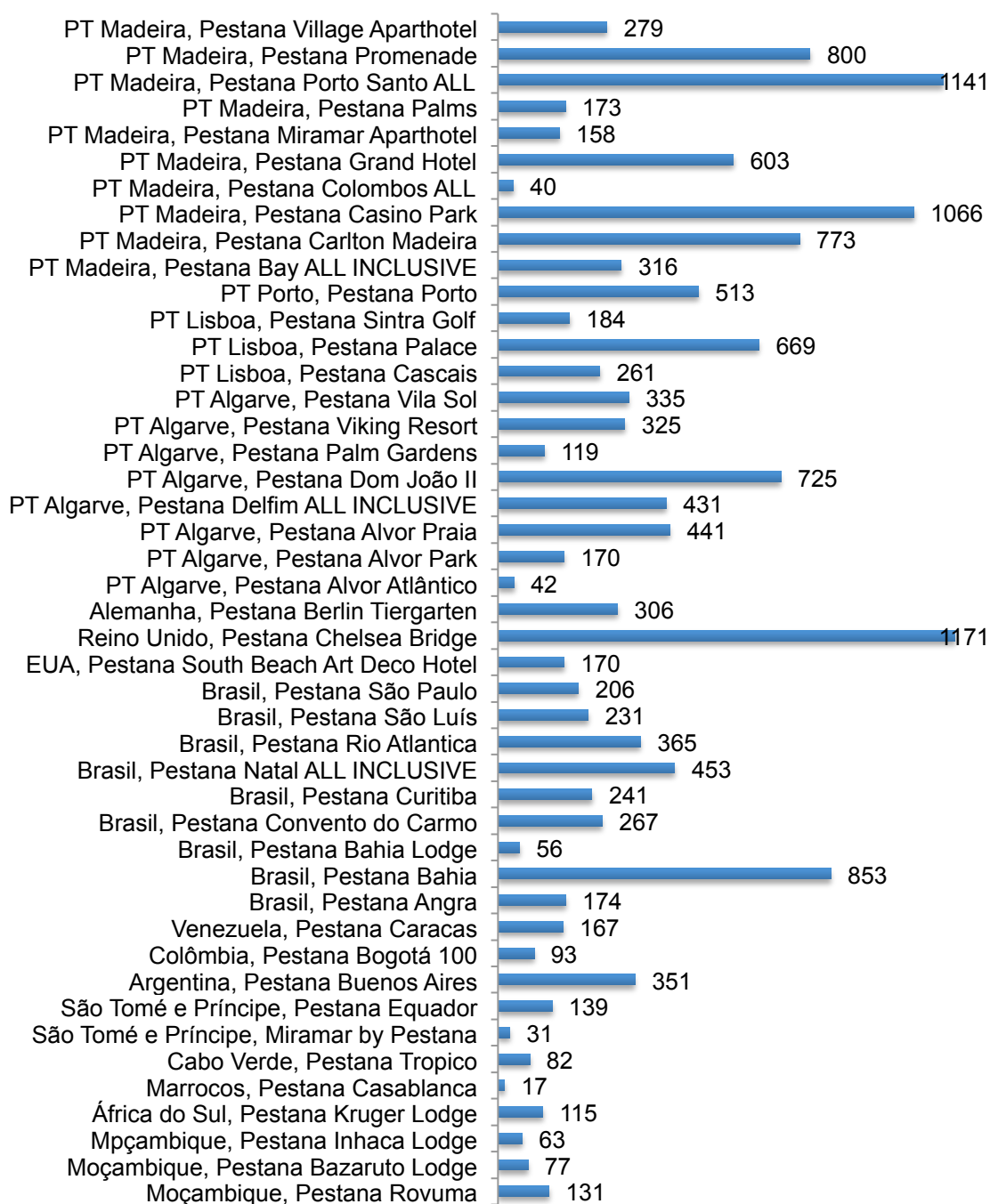
Arturo Esposito, General Manager.

Esta resposta representa a opinião subjetiva de um representante da gerência e não da TripAdvisor LLC.

Fonte: TripAdvisor (2013)

Os hotéis do Grupo Pestana têm ao todo 15.323 avaliações publicadas pelos seus clientes no TripAdvisor. A Madeira é a região com mais avaliações publicadas (5.349).

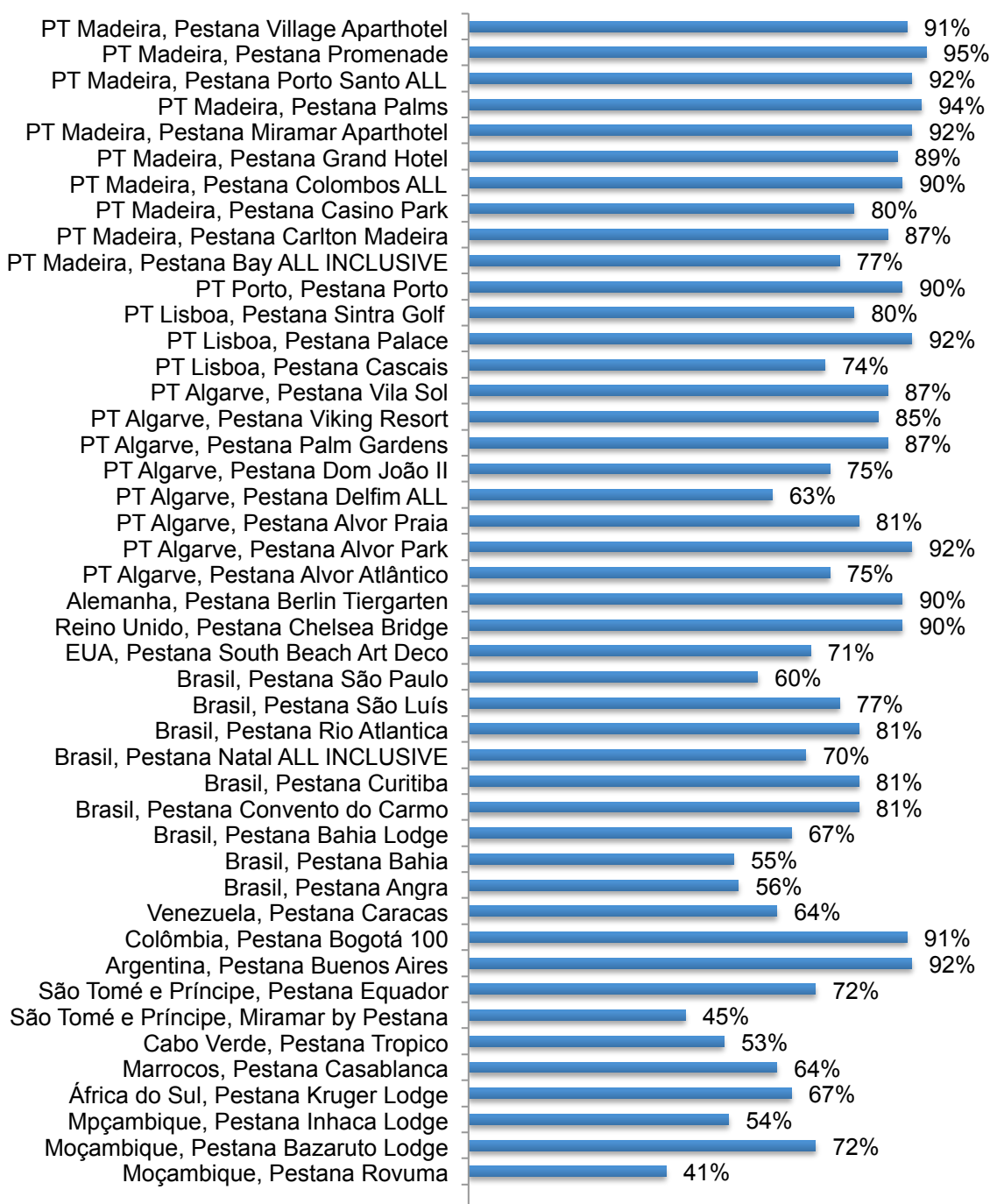
Gráfico 23: Avaliações publicadas pelos clientes do Grupo Pestana no TripAdvisor



Fonte: elaboração própria

As avaliações efetuadas pelos clientes no TripAdvisor, têm como *output* uma escala entre 0 a 100%, que relativiza os avaliações efetuadas com os outros hotéis no local. Os hotéis do Grupo Pestana, na Madeira, são os que têm uma avaliação superior, com uma média de 89%.

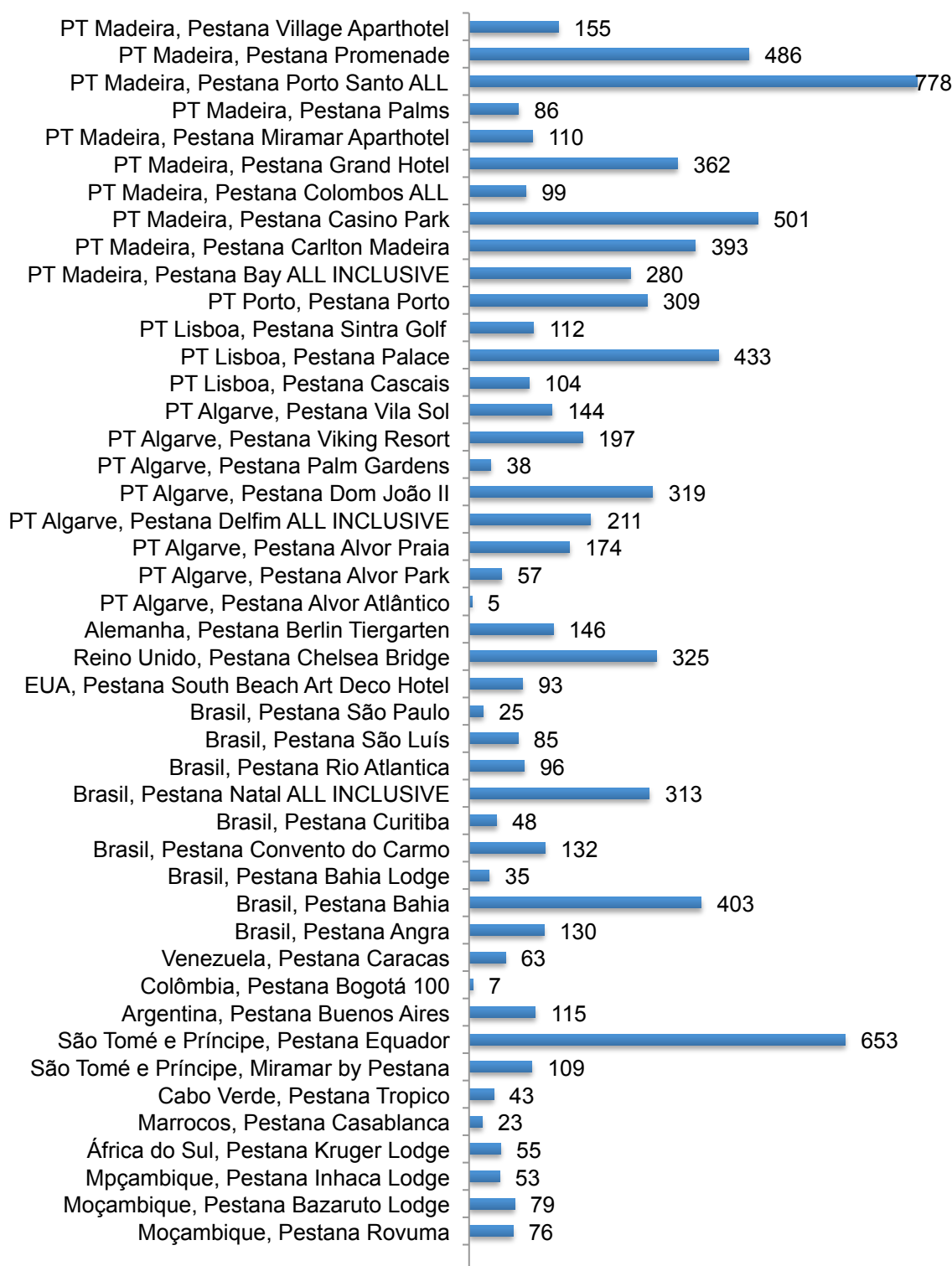
Gráfico 24: Avaliação dos hotéis do Grupo Pestana no TripAdvisor



Fonte: elaboração própria

Os clientes dos hotéis do Grupo Pestana publicaram 8.460 fotos no TripAdvisor. Os hotéis situados na Região Autónoma da Madeira são os que mais fotos têm, com 3.250 fotos publicadas.

Gráfico 25: Fotos publicadas pelos clientes no TripAdvisor



Fonte: elaboração própria

5. Estratégia Metodológica

A presente Dissertação, em termos de abordagem, corresponde a um estudo de caso no sector hoteleiro em Portugal e, em particular, dos clientes dos hotéis do Grupo Pestana, de 4 e 5 estrelas, na Região Autónoma da Madeira.

Para Carmo & Ferreira (1998, p. 216), este género de estudos de natureza empírica apresenta uma definição que permite distingui-los de outras investigações, designadamente da investigação experimental que deliberadamente separa o fenómeno do seu contexto, investigação histórica que se debruça sobre o passado e ainda a investigação descritiva onde se estuda o fenómeno no seu contexto mas onde o estudo do contexto é extremamente limitado.

Yin (2010, p. 42) refere que um estudo de caso caracteriza-se essencialmente por investigar um fenómeno atual no seu contexto real, sobretudo quando os limites entre determinados fenómenos e o seu contexto não são claramente evidentes e no qual são utilizadas várias fontes de dados.

Na generalidade, as principais características de um estudo de caso são as seguintes (Freixo, 2012, p. 125):

- Particular: na medida em que se centra numa determinada situação, acontecimento, programa ou fenómeno;
- Descritivo: porque o produto final é uma descrição “rica” do fenómeno que está a ser estudado;
- Heurístico: porque conduz à compreensão do fenómeno que está a ser estudado;
- Indutivo: porque a maioria destes estudos tem como base o raciocínio indutivo, ou seja, partem do particular para o geral;
- Holístico: porque tem em conta a realidade na sua globalidade. É dada uma maior importância aos processos do que aos produtos, à compreensão e interpretação;

- Planificação: a planificação de um estudo de caso varia segundo se trate de um estudo de carácter essencialmente qualitativo ou quantitativo.

O processo de investigação do caso de estudo anteriormente referido, vai basear-se nos seguintes instrumentos metodológicos:

- i. Elaboração de um questionário aos clientes do Grupo Pestana na Região Autónoma da Madeira;
- ii. Análise das respostas obtidas;
- iii. Conclusões.

5.1. Dados Primários - Inquérito por Questionário

Araújo & Silvestre (2012, p. 159) referem que um inquérito é formado por um conjunto estruturado de perguntas, previamente definidas na sua ordem e conteúdo e inscritas num formulário. O inquérito é uma técnica de recolha de dados com menos profundidade (do que se obteria com recurso a entrevista), de forma extensiva (permitindo abranger um número significativo de sujeitos distribuídos num espaço geográfica grande e/ou disperso) e que sejam passíveis de serem comparados.

Freixo (2012, p. 197) menciona que o questionário é o instrumento mais utilizado para a recolha de dados, que necessita de respostas escritas por parte dos sujeitos, sendo constituído por um conjunto de questões que permitem avaliar as atitudes, e opiniões dos sujeitos, ou recolher qualquer outra informação desses sujeitos. O questionário é normalmente utilizado pelo investigador como um instrumento de medida, que lhe permitirá eventualmente confirmar ou infirmar uma ou várias hipóteses de investigação.

Para Moreira (2009, p. 116), os questionários elaborados pretendem recolher respostas a um conjunto de questões previamente formuladas junto de uma

amostra de inquiridos, por forma a aferir quais seriam os resultados obtidos se se tivessem inquirido todas as pessoas correspondentes ao universo.

As questões efetuadas no questionário têm como objetivo testar as hipóteses formuladas, bem como caracterizar a respetiva amostra.

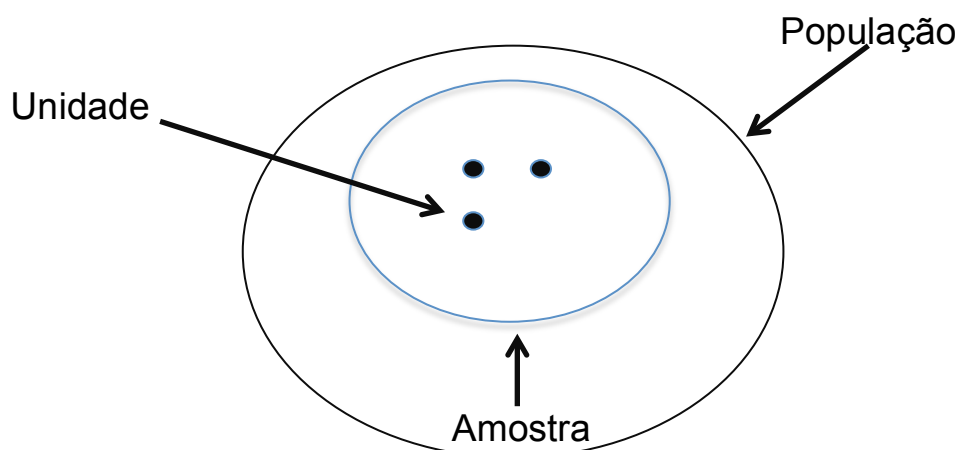
Com esse intuito, o questionário foi estruturado da seguinte forma:

- Dados de caracterização da amostra;
- Perguntas 1 a 4 – avaliar a atratividade do Programa de Fidelização “Pestana Priority Guest” (ver Hipótese 1);
- Perguntas 5 a 10 – avaliar a importância dos *Social Media* e do CRM 2.0 no sector hoteleiro (ver Hipótese 2).

5.2. Amostra e Horizonte Temporal do Inquérito

Para Freixo (2012, p. 214), a população é uma coleção de elementos que partilham características e é delimitada por critérios de seleção destes elementos [...] sendo que uma amostra é um subconjunto dos elementos que compõem a população e é representativa se as suas características se assemelham tanto quanto possível à população.

Figura 5: Ilustração exemplificativa da População, Amostra e Unidade



Fonte: adaptado de Freixo (2012, p. 214)

A população desta investigação é constituída pelos cerca de 5.349 clientes do Grupo Pestana, dos hotéis de 4 e 5 estrelas na Região Autónoma da Madeira, que efetuaram uma avaliação da sua estadia no TripAdvisor.com que, é, provavelmente, o maior site de viagens do mundo. Os clientes que frequentaram as unidades hoteleiras da Madeira foram os selecionados para este inquérito porque é a zona geográfica que tem mais comentários e avaliações sobre os hotéis do Grupo Pestana no TripAdvisor que, na sua totalidade, tem cerca de 15.323 *reviews* publicadas sobre todos os hotéis do Grupo.

Dada a impossibilidade de inquirir toda a população, recorreu-se a uma amostra. A amostragem é um procedimento pelo qual um grupo de pessoas ou subconjunto de uma população é escolhido de tal forma a que a população inteira esteja representada (Freixo, 2012, p. 214).

Reis (2005, p. 43) sustenta que na maioria das vezes, é impossível conhecer as características de todos os elementos e torna-se então necessário retirar uma amostra ou subconjunto dessa população, para a qual serão estudadas as características. Acrescenta ainda que para recolher a amostra e assegurar a sua representatividade relativamente à população donde foi retirada, existem técnicas específicas que constituem o objeto do estudo da teoria da amostragem. Uma amostra é um segmento da população em estudo, recolhida com os objetivos de (1) se estimarem certas características desconhecidas da população ou ainda, de se (2) testarem hipóteses ou afirmações, consideradas corretas sobre os parâmetros da população (Reis, 2005, p. 43).

Fernandes (1999, p. 5) salienta no entanto que podem surgir dificuldades no processo de amostragem. Dois tipos de erros podem ocorrer:

1. Erros de amostragem aleatórios que aparecem no processo de amostragem. Dão origem a resultados diferentes dos que obteríamos se tivéssemos usado um censo. São devidos à aleatoriedade da repetição de uma experiência e são fáceis de ultrapassar, bastando para isso repetir várias vezes a experiência para obter outras amostras.

2. Os erros de amostragem não aleatórios não estão relacionados com a seleção da amostra. Muitas vezes são devidos à complexidade do comportamento humano.

São exemplos típicos destes erros, que surgem em inquéritos:

- A falta de dados, que pode aparecer quando não é possível contactar um sujeito (que tenha sido selecionado para a amostra) ou o sujeito se recusa a responder ao questionário;
- Erros nas respostas, quando o sujeito pode deliberadamente mentir ao responder às questões colocadas, ou pode não ter entendido a questão;
- Erros no processamento de dados, que ocorrem no processo mecânico do cálculo de quantidades numéricas e no processo de introdução de dados para um ficheiro;
- Efeitos do método usado para a obtenção dos dados, que têm a ver com os inquiridores, com a altura em que é realizado o inquérito, com a linguagem utilizada nas perguntas e com o meio utilizado.

Relativamente à dimensão da amostra, Huot (2002, p. 38) publicou uma tabela com a dimensão necessária da amostra em função da dimensão da população. Como a população do presente caso de estudo tem 5.349 elementos (TripAdvisor, 2013) e de forma a obter uma amostra representativa da mesma, será necessário obter, pelo menos, 357 respostas ao inquérito.

Quadro 10: Dimensão da Amostra

<i>N</i>	<i>n</i>	<i>N</i>	<i>n</i>	<i>N</i>	<i>n</i>	<i>N</i>	<i>n</i>	<i>N</i>	<i>n</i>
10	10	100	80	280	162	800	260	2800	338
15	14	110	86	290	165	850	265	3000	341
20	19	120	92	300	169	900	269	3500	346
25	24	130	97	320	175	950	274	4000	351
30	28	140	103	340	181	1000	278	4500	354
35	32	150	108	360	186	1100	285	5000	357
40	36	160	113	380	191	1200	291	6000	361
45	40	170	118	400	196	1300	297	7000	364
50	44	180	123	420	201	1400	302	8000	367
55	48	190	127	440	205	1500	306	9000	368
60	52	200	132	460	210	1600	310	10000	370
65	56	210	136	480	214	1700	313	15000	375
70	59	220	140	500	217	1800	317	20000	377
75	63	230	144	550	226	1900	320	30000	379
80	66	240	148	600	234	2000	322	40000	380
85	70	250	152	650	242	2200	327	50000	381
90	73	260	155	700	248	2400	331	75000	382
95	76	270	159	750	254	2600	335	100000	384

Fonte: Huot (2002, p. 38)

O inquérito foi enviado por mensagem privada através do TripAdvisor, e esteve disponível entre os dias 24 de Novembro de 2013 e 4 de Janeiro de 2014. A representatividade da amostra foi atingida, dado que foram obtidas 371 respostas válidas.

5.3. Hipóteses em Investigação

Sem a definição da hipótese nenhuma investigação faz sentido. Estas serão confirmadas ou refutadas com o desenvolvimento da pesquisa, devendo ser verificáveis, contendo variáveis observadas e que possam ser analisadas estatisticamente, a partir do problema previamente formulado (Carvalho, 2009, p. 124).

A escolha do próximo local para passar férias é uma decisão muito importante para os viajantes, dado que os mesmos despendem um valor significativo do seu rendimento anual. Por este e por outros motivos, os clientes são cada vez mais exigentes, pesquisam exaustivamente o próximo destino de férias e tentam recolher o máximo de informação possível.

Existem plataformas *online* que são muito úteis para auxiliar os viajantes, como o conhecido *site* TripAdvisor.com e o *site* de reservas Booking.com. Nestes e noutros *sites* do género, os viajantes partilham a sua experiência através de um campo de comentários, para além de classificarem a sua estadia, tipicamente entre 1 e 5 estrelas, nas variadas facilidades que o estabelecimento turístico oferece.

Pelos diversos motivos que foram anteriormente referidos, a Fidelização dos clientes na indústria hoteleira é um desafio cada vez maior, e também cada vez mais importante para as empresas hoteleiras, pelo que foram definidas as seguintes hipóteses para a investigação:

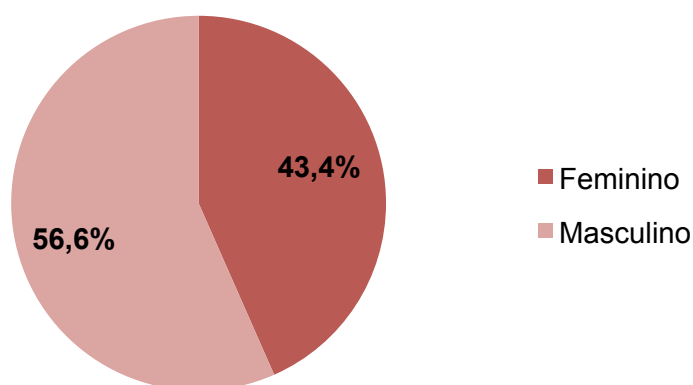
- **Hipótese 1 – As propostas enviadas no âmbito do Programa de Fidelização “Pestana Priority Guest” são atrativas;**
- **Hipótese 2 – Os comentários e as valiações publicadas nos *Social Media* são importantes e influenciam o processo de decisão aquando da reserva de um hotel.**

CAPÍTULO IV – ANÁLISE GERAL AOS DADOS PRIMÁRIOS DO ESTUDO DE CASO

1. Dados de Caracterização da Amostra

De acordo com as respostas obtidas, 56,6% dos inquiridos são do sexo masculino e 43,4% do sexo feminino.

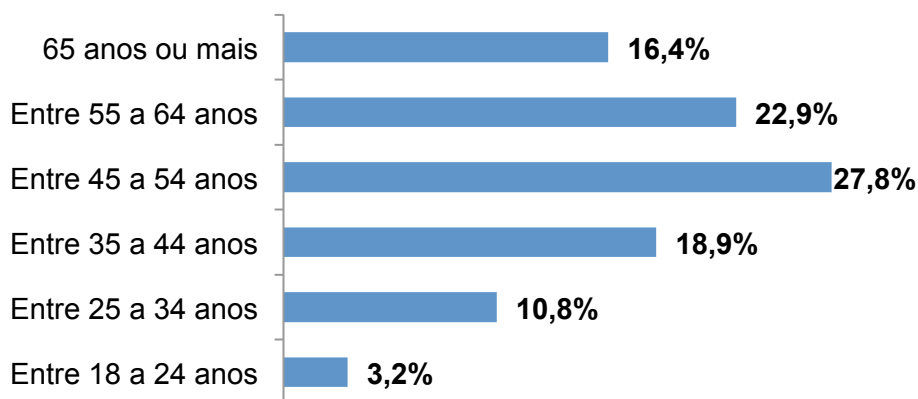
Gráfico 26: Distribuição por Género



Fonte: Elaboração própria

A maioria dos inquiridos situa-se no intervalo etário entre os 45 e os 54 anos (27,8%). Cerca de dois terços dos inquiridos têm mais de 44 anos e os escalões etários mais jovens (entre 18 a 24 e entre 25 a 34 anos) são os que têm uma menor representação.

Gráfico 27: Distribuição por Escalões Etários



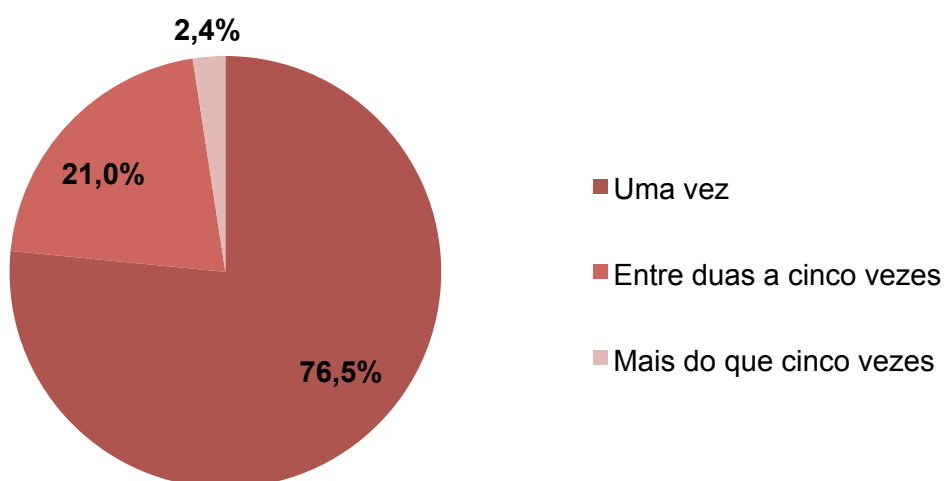
Fonte: Elaboração própria

2. Análise às Respostas Obtidas no Estudo de Caso

Pergunta 1: Quantas vezes já esteve hospedado(a) nos hotéis do Grupo Pestana?

Uma maioria expressiva (76,5%) dos clientes inquiridos estiveram hospedados, pelo menos uma vez, num hotel do Grupo Pestana. 21% dos inquiridos estiveram hospedados entre duas a cinco vezes e 2,4% mais do que cinco vezes.

Gráfico 28: Distribuição das respostas à pergunta 1

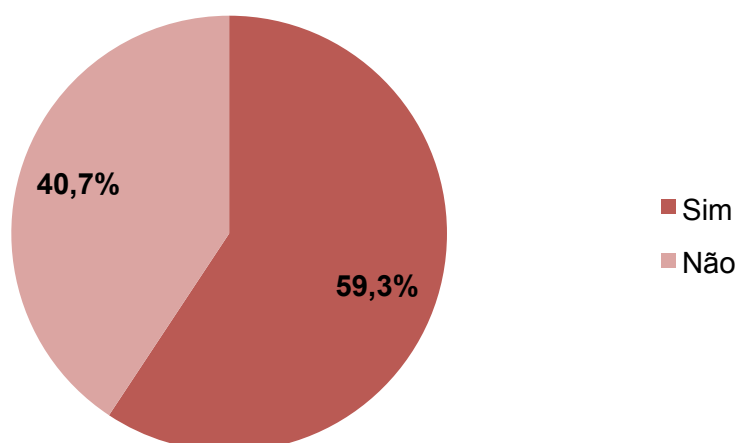


Fonte: Elaboração própria

Pergunta 2: Aderiu ao Programa de Fidelização do Grupo Pestana, denominado por “Pestana Priority Guest”?

59,9% dos clientes inquiridos aderiram ao Programa de Fidelização “Pestana Priority Guest” e 40,7% não aderiram.

Gráfico 29: Distribuição das respostas à Pergunta 2

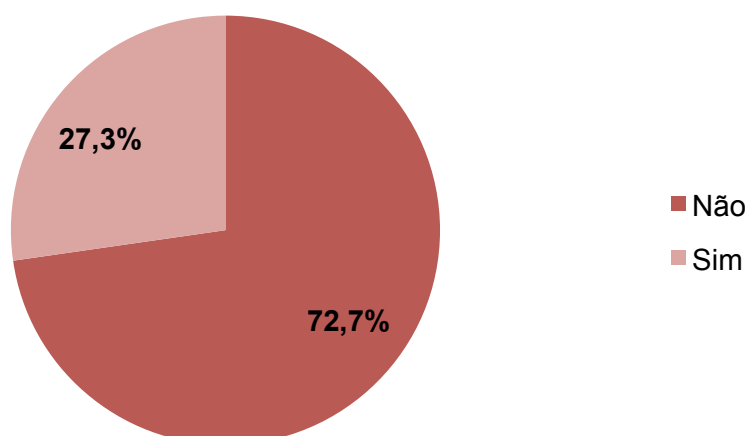


Fonte: Elaboração própria

Pergunta 3: Já efetuou alguma reserva de uma proposta recebida no âmbito do Programa de Fidelização “Pestana Priority Guest”?

Cerca de 27% dos inquiridos já efetuaram uma reserva no âmbito do Programa de Fidelização “Pestana Priority Guest”.

Gráfico 30: Distribuição das respostas à Pergunta 3

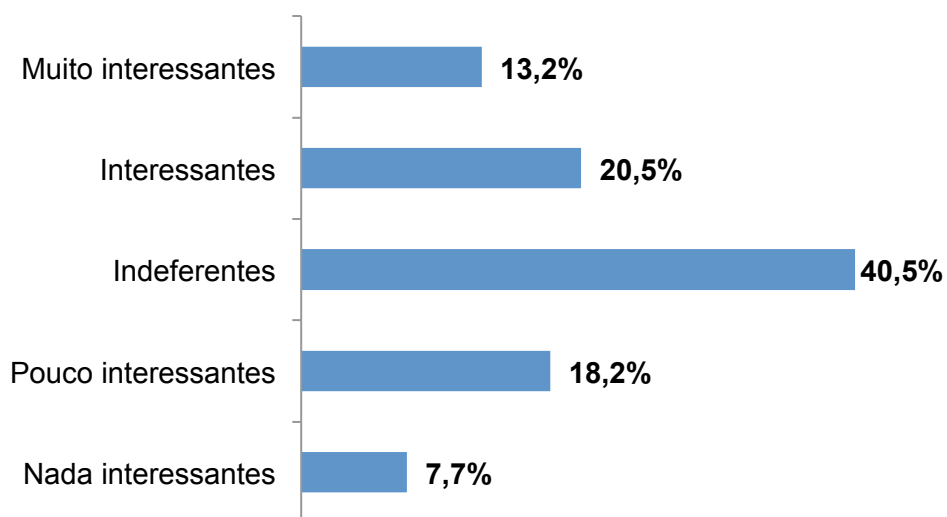


Fonte: Elaboração própria

Pergunta 4: Qual é a sua opinião sobre as propostas que lhe são enviadas no âmbito do Programa de Fidelização "Pestana Priority Guest"?

A generalidade dos inquiridos sente-se indiferente relativamente às propostas enviadas no âmbito do Programa de Fidelização. Ao analisarmos as opiniões positivas e negativas, face às propostas enviadas, podemos constatar que 25,9% dos inquiridos acham-nas pouco interessantes (18,2%) ou nada interessantes (7,7%), enquanto que 33,6% consideram que são interessantes (20,5%) ou muito interessantes (13,2%).

Gráfico 31: Distribuição das respostas à Pergunta 4

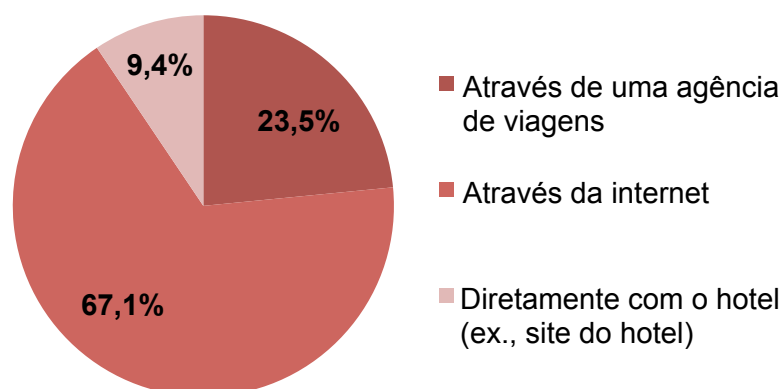


Fonte: Elaboração própria

Pergunta 5: Onde costuma reservar as suas férias?

No que diz respeito aos canais através dos quais as reservas são efetuadas, 67,1% dos inquiridos costumam reservar as suas férias através da internet, 23,5% através de uma agência de viagens e 9,4% através do contacto direto com o hotel.

Gráfico 32: Distribuição das respostas à Pergunta 5

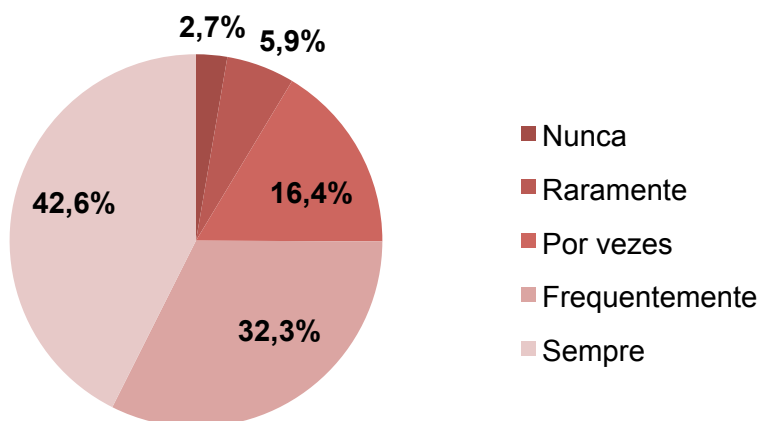


Fonte: Elaboração própria

Pergunta 6: Antes de reservar uma estadia num hotel, costuma ler as opiniões ou ver as avaliações partilhadas por outros utilizadores na internet (ex., sites com comentários e avaliações, fóruns na internet, blogs, redes sociais)?

A globalidade dos inquiridos (74,9%), antes de reservar uma estadia num hotel, costuma ler frequentemente (32,3%) ou sempre (42,6%) as opiniões ou ver as avaliações partilhadas por outros utilizadores na internet. Somente uma pequena parte dos inquiridos (8,6%), nunca (2,7%) ou raramente (5,9%) têm este hábito.

Gráfico 33: Distribuição das respostas à Pergunta 6

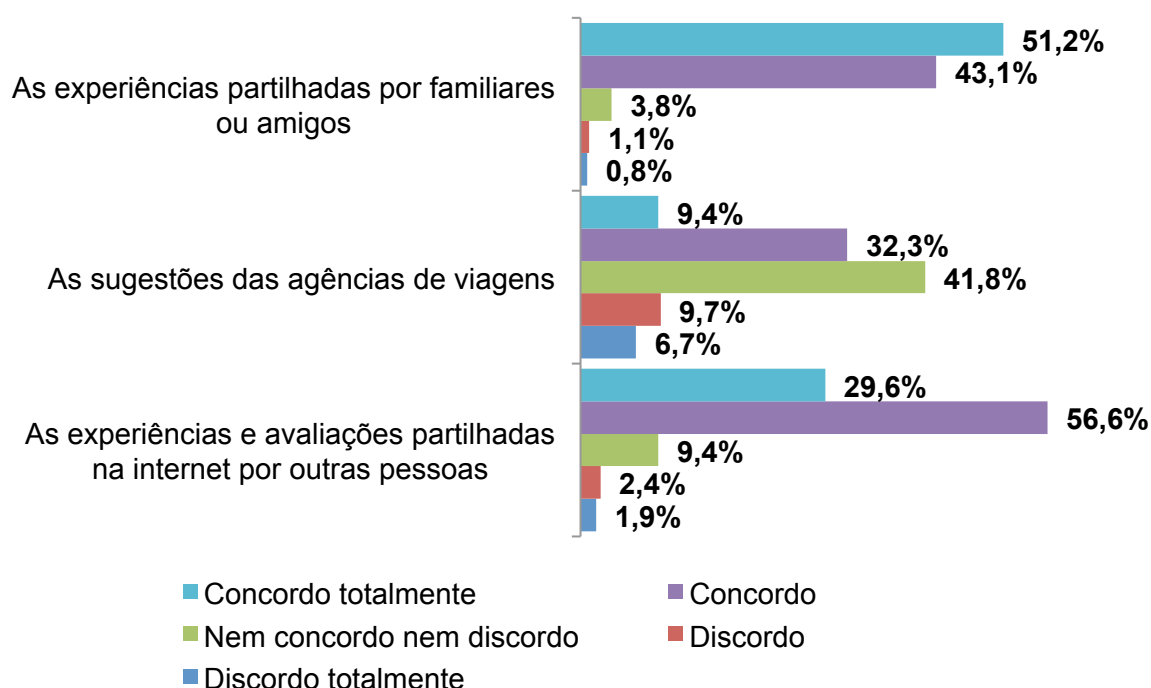


Fonte: Elaboração própria

Pergunta 7: Antes de reservar uma estadia num hotel, considero que são importantes para a minha escolha?

Para os clientes inquiridos, antes de reservarem uma estadia num hotel, as experiências partilhadas por familiares ou amigos são as mais importantes no processo de decisão, se considerarmos as opções concordo (43,1%) e concordo totalmente (51,2%), o que perfaz um valor significativo de 94,3%. De seguida e, considerando também a soma das opções concordo ou concordo totalmente, estão as experiências e avaliações partilhadas na internet por outras pessoas (86,2%) e, por último, as sugestões das agências de viagens (41,7%), que também reúnem mais respostas discordantes (16,4%).

Gráfico 34: Distribuição das respostas à Pergunta 7

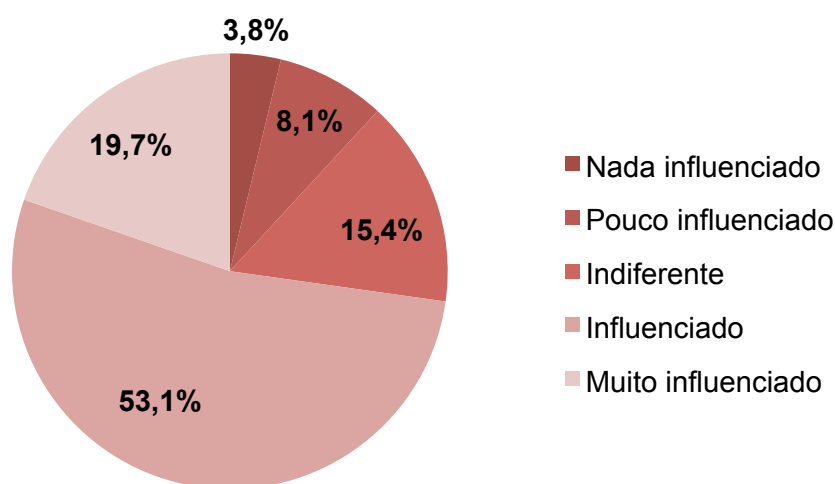


Fonte: Elaboração própria

Pergunta 8: Antes de reservar uma estadia num hotel, até que ponto é influenciado(a) pelas experiências partilhadas por outros utilizadores na internet?

72,8% dos inquiridos consideram que são influenciados (15,4%) ou muito influenciados (53,1%) pelas experiências partilhadas por outros utilizadores na internet. No extremo oposto, somente 11,9% dos inquiridos consideram que são pouco influenciados (8,1%) ou nada influenciados (3,8%).

Gráfico 35: Distribuição das respostas à Pergunta 8

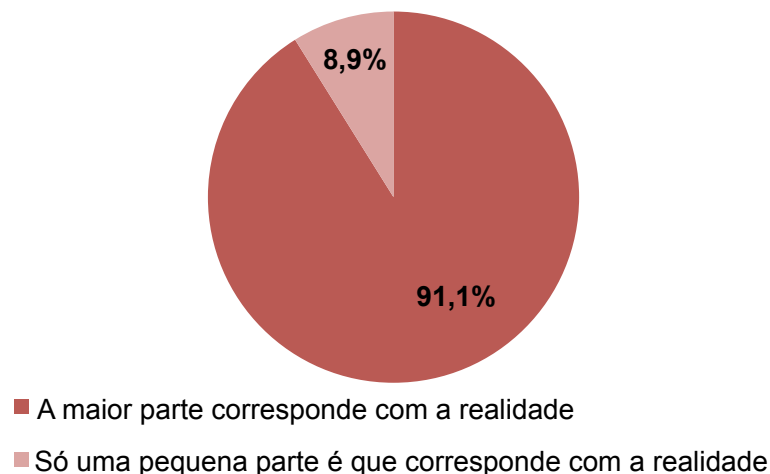


Fonte: Elaboração própria

Pergunta 9: Após frequentar um hotel, como avalia a fiabilidade e a veracidade das experiências partilhadas por outros utilizadores na internet (ex., sites com comentários e avaliações, fóruns na internet, blogs)?

Uma esmagadora maioria dos inquiridos (91,1%) considera que a maior parte das experiências partilhadas por outros utilizadores na internet correspondem com a realidade. Apenas 8,9% dos inquiridos consideram que só uma pequena parte é que corresponde com a realidade.

Gráfico 36: Distribuição das respostas à Pergunta 9

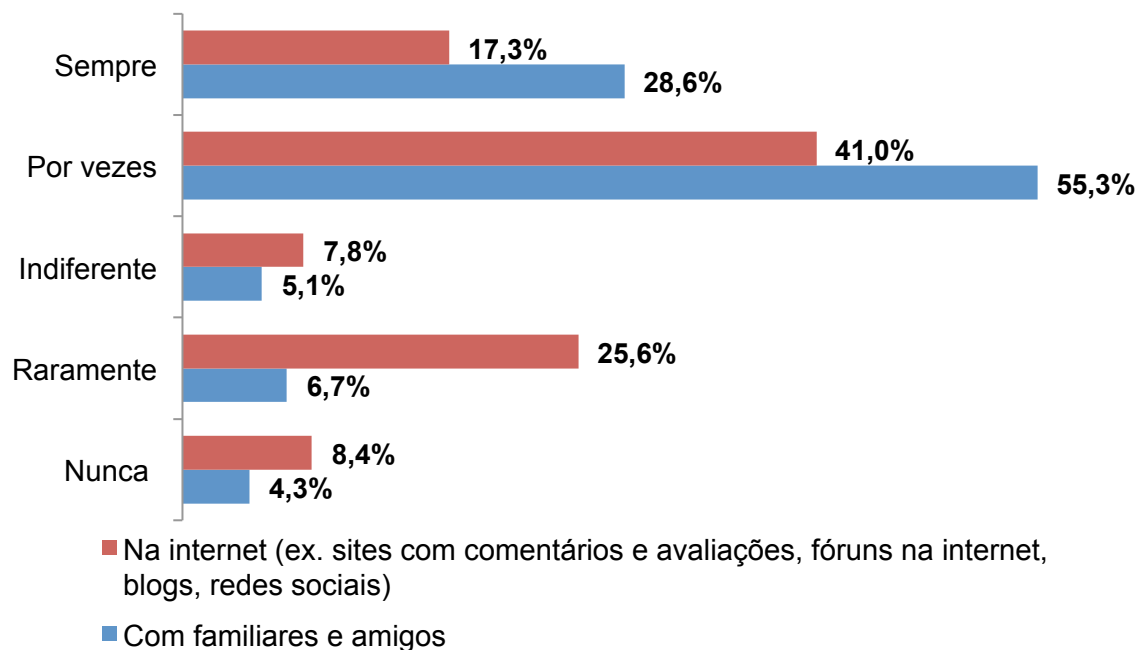


Fonte: Elaboração própria

Pergunta 10: Após frequentar um hotel, costuma partilhar a sua a experiência?

58,2% dos inquiridos partilha por vezes (41%) ou sempre (17,3%) as suas experiências na internet após frequentar um hotel, enquanto que, 34% raramente (25,6%) ou nunca (8,4%) partilham. No que diz respeito à partilha de experiências com pessoas mais próximas, como familiares e amigos, 83,8% dos inquiridos partilham-nas por vezes (55,3%) ou sempre (28,6%).

Gráfico 37: Distribuição das respostas à Pergunta 10



Fonte: Elaboração própria

3. Reflexões ao Estudo de Caso

Após a análise dos resultados do inquérito e considerando as hipóteses em investigação:

- **Hipótese 1 – As propostas enviadas no âmbito do Programa de Fidelização “Pestana Priority Guest” são atrativas;**
- **Hipótese 2 – Os comentários e as avaliações publicadas nos *Social Media* são importantes e influenciam o processo de decisão aquando da reserva de um hotel.**

Podemos concluir que:

- **A primeira hipótese da investigação é válida**, dado que: 40,7% dos clientes inquiridos aderiram ao Programa de Fidelização “Pestana Priority Guest”; 27% dos clientes inquiridos já efetuaram uma reserva no âmbito do Programa de Fidelização; 33,6% dos clientes inquiridos acham que as propostas enviadas no âmbito do Programa de Fidelização são interessantes ou muito interessantes (ao contrário dos 25,9% dos inquiridos que as acham pouco interessantes ou nada interessantes);
- **A segunda hipótese da investigação é válida**, dado que: 67,1% dos clientes inquiridos costumam efetuar as suas reservas através da internet; 74,9% dos clientes inquiridos, antes de reservarem uma estadia num hotel, costumam ler frequentemente as opiniões ou ver as avaliações partilhadas por outros utilizadores na internet; 86,2% dos inquiridos concordam que as experiências e avaliações partilhadas na internet por outras pessoas são importantes no processo de decisão de escolha do hotel; 72,8% dos clientes inquiridos são influenciados pelas experiências partilhadas por outros utilizadores na internet; 91,1% dos clientes inquiridos consideram que a maior parte das experiências partilhadas por outras pessoas na internet correspondem com a realidade; 58,2% dos

inquiridos partilha, por vezes ou sempre, as suas experiências após frequentar um hotel.

4. Pistas de Investigação Futura

O estudo de caso desenvolvido, mais do que considerar que é o fim em si mesmo, poderá ser o princípio de um novo processo de investigação, como por exemplo:

- Realizar o estudo de caso com uma população diferente, tal como (i) os clientes do Grupo Pestana de outra região; (ii) a totalidade dos clientes do Grupo Pestana; os clientes de outro Grupo hoteleiro, nacional ou internacional;
- Realizar o estudo de caso para os diversos perfis de viajantes, tal como (i) os clientes que viajam em lazer; (ii) os clientes que viajam em negócios;
- Mensurar o impacto financeiro das avaliações positivas ou negativas nos *Social Media*.

CONCLUSÕES

As empresas que operam no sector hoteleiro enfrentam um mercado altamente competitivo. A Fidelização dos seus clientes é e será, certamente, um objetivo fundamental e prioritário para garantir a sustentabilidade do negócio a longo prazo. Para além deste facto, o século XXI trouxe uma nova variável ao sector hoteleiro – a exposição aos denominados *Social Media*. Os potenciais clientes, na sua generalidade, antes de tomarem a decisão de marcar o seu destino de férias, pesquisam, leem e dão importância às recomendações e avaliações que se encontram publicadas nas diversas plataformas *online* e, por muitas vezes, baseiam as suas escolhas através das experiências que foram partilhadas por outros viajantes.

A investigação exposta na presente Dissertação baseou-se num estudo de caso sobre a atratividade das propostas enviadas pelo Grupo Pestana no âmbito do seu Programa de Fidelização “Pestana Priority Guest” e sobre a importância e o impacto dos *Social Media* aquando da reserva de um hotel.

Neste âmbito, ao longo da presente Dissertação aplicamos ao objeto de investigação desenvolvimentos teóricos, importantes para enquadrar o estudo de caso, nomeadamente a caracterização e a evolução do conceito de CRM e dos *Social Media*. De modo a obtermos um enquadramento sobre o sector de atividade que foi objeto de estudo e ao qual pertence o Grupo Pestana, foi elaborada uma análise à evolução do turismo mundial e nacional.

De acordo com as respostas obtidas ao inquérito realizado aos clientes do Grupo Pestana, na Região Autónoma da Madeira, validou-se a atratividade do Programa de Fidelização, bem como a importância e o impacto dos *Social Media* aquando da reserva de um hotel.

Bibliografia

Anton, J., & Petouhoff, N. L. (2002). *Customer Relationship Management: The Bottom Line to Optimizing Your ROI* (1ª ed.). Prentice-Hall.

Araújo, J. F., & Silvestre, H. C. (2012). *Metodologia para a Investigação Social*. Escolar Editora.

Baird, C. H., & Parasnis, G. (2011). *From Social Media to Social CRM - The first in a two-part series*. IBM Institute for Business Value. IBM Institute for Business Value.

Baran, R. J., & Galka, R. J. (2013). *CRM: The Foundation of Contemporary Marketing Strategy* (1ª ed.). Routledge.

Bergeron, B. (2002). *Essentials of CRM: A Guide to Customer Relationship Management* (1ª ed.). Wiley & Sons.

Berry, L. (1983). *Relationship Marketing*. American Marketing Association.

Bodenberg, T. M. (2001). *Customer Relationship Management: New Ways of Keeping the Customer Satisfied*. New York: The Conference Board.

Carmo, H., & Ferreira, M. (1998). *Metodologias de Investigação: Guia para Autoaprendizagem*. Universidade Aberta.

Carvalho, E. J. (2009). *Metodologia do Trabalho Científico, "Saber-Fazer" da Investigação para a Dissertação e Teses*. Escolar Editora.

Drakos, N., & Rozwell, C. (Maio de 2013). *Apply a Comprehensive Planning Framework as Business Gets Social*. Gartner, Inc.

Dyché, J. (2008). *The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management* (13ª ed.). Addison-Wesley.

Erazo, L., & Erlich, S. (2011). *CRM 2.0 or Social CRM for Financial Industry*. Deloitte & Co.

Fernandes, M. E. (1999). *Estatística Aplicada*. Universidade do Minho.

Ferrão, F. (2003). *CRM - Marketing e Tecnologia* (1ª ed.). Escolar Editora.

Ferrão, F. (2008). *O CRM na Indústria Turística*. (2012)

Ferrão, F. (2012). *CRM: Uma Visão Atual*.

Freixo, M. J. (2012). *Metodologia Científica* (4ª ed.). Instituto Piaget.

Gefen, D., & Ridings, C. M. (2002). Implementation Team Responsiveness and User Evaluation of Customer Relationship Management: A Quasi-Experimental Design Study of Social Exchange Theory. *Journal of Management Information Systems*.

Greenberg, P. (2003). CRM Magazine. *A Commonwealth of Self-Interest*.

Greenberg, P. (2010). *CRM at the Speed of Light: Social CRM Strategies, Tools, and Techniques for Engaging Your Customers* (4ª ed.). McGraw-Hill.

Hamilton, D. P. (21 de Maio de 2001). In Translation. *Wall Street Journal*.

Hinchcliffe, D. (2010). *CRM at the Speed of Light: Social CRM Strategies, Tools, and Techniques for Engaging Your Customers* (4ª ed.). McGraw-Hill.

Huot, R. (2002). *Métodos Quantitativos para as Ciências Sociais*. Instituto Piaget.

Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). *The challenges and opportunities of social media* (1ª ed.). Business Horizons.

McKenna, R. (1993). *Relationship Marketing: Successful Strategies For The Age Of The Customer* (Reprint ed.). Perseus Books.

Metz, A. (2012). *The Social Customer: How Brands Can Use Social CRM to Acquire, Monetize, and Retain Fans, Friends, and Followers*. McGraw-Hill.

Moreira, J. M. (2009). *Questionários: Teoria e Prática*. Edições Almedia.

Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing.”. *Journal of Marketing*, p. 22.

Payne, A. (2005). *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management* (1ª ed.). Butterworth-Heinemann.

Payne, A., & Frow, P. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69.

Payne, A., & Frow, P. (2006). Customer Relationship Management: from Strategy to Implementation. *Journal of Marketing Management, Cranfield University*.

Peppers, D., & Rogers, M. (2011). *Managing Customer Relationships: A Strategic Framework* (2ª ed.). Wiley.

Porter, C. (1993). *The Marketing Strategy Letter* , p. 14.

Reis, E. (2005). *Estatística Descritiva*. Edições Silabo.

Strivastava, R. K., Shervani, T. A., & Fahey, L. (1999). *Marketing, Business Processes, and Shareholder Value*.

Swift, R. S. (2001). *Accelerating Customer Relationships: Using CRM and Relationship Technologies* (1ª ed.). Prentice Hall.

Winer, R. S. (2001). A Framework for Customer Relationship Management. *California Management Review* , p. 91.

Yin, R. K. (2010). *Estudo de Caso. Planeamento e Métodos*. Artmed Editora.

Zablah, A. R., & Bellenger, D. N. (Abril de 2004). Customer Relationship Management Implementation Gaps. *Journal of Personal Selling & Sales Management* .

Webgrafia

Eurostat (2013a), *Enterprises using software solutions, like CRM to analyse information about clients for marketing purposes in*

<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcod e=tin00116> (consultado a 14 de Setembro de 2013)

Eurostat (2013b), *Internet use: posting messages to social media sites or instant messaging in*

http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/product_details/dataset?p_produ ct_code=TIN00084 (consultado a 14 Setembro de 2013)

Eurostat (2013c), *Internet use: participating in social networks (creating user profile, posting messages or other contributions to facebook, twitter, etc.) in*

<http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/setupDownloads.do> (consultado a 14 de Setembro de 2013)

Eurostat (2013d), *Internet use: creating websites or blogs in*

<http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/setupDownloads.do> (consultado a 14 de Setembro de 2013)

Eurostat (2013e), *Internet use: consulting wikis (to obtain knowledge on any subject) in*

<http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/setupDownloads.do> (consultado a 14 de Setembro de 2013)

Outras Fontes Bibliográficas

Grupo Pestana (2012), Relatório & Contas de 2011

Instituto Nacional de Estatística (2013), Estatísticas do Turismo 2012

Nielsen (2012), *The Social Media Report*

Organização Mundial de Turismo (2013), *Tourism Highlights 2013 Edition*

Anexos